



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI A NÁVRH ZMĚN NA JEHO ZLEPŠENÍ**

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY AND PROPOSAL OF CHANGES TO
ITS IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Šreková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Veronika Šreková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh změn na jeho zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-14-8-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti. První část je zaměřena na shrnutí základních teoretických pojmů týkajících se hodnocení a odměňování pracovníků. Druhá část obsahuje analýzu daného problému v konkrétní společnosti. V poslední části jsou navrženy změny v systému hodnocení a odměňování.

Abstract

The bachelor thesis deals with the questions of the evaluation and remuneration systems of employees in a selected company. The first part focused on the basic theoretic concepts related to employee evaluation and remuneration. The second part contains an analysis of the problem in a particular company. The last part proposes changes in the system of evaluation and remuneration system.

Klíčová slova

zaměstnanec, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, mzda, zaměstnanecké výhody, motivace

Keywords

employee, employee evaluation, employee remuneration, work performance, wage, employee benefits, motivation

Bibliografická citace:

ŠREKOVÁ, Veronika. Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh změn na jeho zlepšení [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127750>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2020

.....

podpis studenta

Poděkování

Moje poděkování patří společnosti NORDIC STEEL s.r.o., která mi umožnila nahlédnout do chodu společnosti a pomohla tak k napsání této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za její připomínky, odborné rady, ochotu, vstřícnost, a především čas při vedení mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Odměňování	13
2.1.1 Definice odměňování.....	13
2.1.2 Systém odměňování.....	14
2.2 Celková odměna.....	17
2.2.1 Typy motivace	19
2.2.2 Motivace a peníze	20
2.2.3 Mzdové formy.....	21
2.2.4 Zaměstnanecké výhody.....	23
2.2.5 Příplatky a jiné dávky pracovníkům	24
2.3 Vlivy prostředí na systém odměňování.....	25
2.3.1 Vlivy vnitřního prostředí	26
2.3.2 Vlivy vnějšího prostředí.....	28
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	29
3.1 Představení analyzované společnosti	29
3.1.1 Základní informace o společnosti	29
3.1.2 Historie společnosti.....	30
3.1.3 Výrobní program společnosti.....	30
3.2 Analýza daného problému.....	31
3.2.1 Analýza stávajícího systému odměňování	31

3.2.2	Zaměstnanecké výhody.....	32
3.2.3	Peněžní odměny	34
3.2.4	Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování	39
3.2.5	Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování	43
3.2.6	Shrnutí stávajícího systému odměňování	44
3.3	Analýza vlivů na systém odměňování společnosti.....	45
3.3.1	Analýza vnitřních vlivů	45
3.3.2	Shrnutí analýzy vnitřních vlivů.....	51
3.3.3	Analýza vnějších vlivů.....	52
3.3.4	Shrnutí analýzy vnějších vlivů.....	66
3.4	Shrnutí analytické části	66
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	69
4.1	Organizační struktura	69
4.2	Školení zaměstnanců – systém odměňování	70
4.3	Rozšíření zaměstnaneckých výhod	71
4.3.1	Příspěvek na Vánoce.....	71
4.3.2	Zaměstnanec měsíce	71
4.3.3	Týden dovolené navíc	72
4.3.4	Příspěvek za dlouhodobou působnost ve společnosti	72
5	PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN	74
5.1	Přínosy.....	74
5.2	Náklady	74
5.2.1	Příspěvek na Vánoce.....	74

5.2.2	Zaměstnanec měsíce	74
5.2.3	Týden dovolené navíc	75
5.2.4	Příspěvek za dlouhodobou působnost ve společnosti	75
ZÁVĚR		78
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		80
SEZNAM OBRÁZKŮ		84
SEZNAM TABULEK		85
SEZNAM PŘÍLOH.....		87

ÚVOD

Odměňovací systém je nedílnou součástí každé společnosti a měl by především motivovat pracovníky k lepším výkonům, efektivitě a produktivitě práce. Správně nastaveným odměňovacím systémem je společnost schopna si dlouhodobě udržet zaměstnance, případně je snadno získat, bohužel ne však každá společnost ví, jak tohoto docílit.

Tématem bakalářské práce je tedy systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh změn na jeho zlepšení. Vybraná společnost je strojírenská společnost NORDIC STEEL s.r.o., která byla ochotna poskytnout veškeré interní informace dané problematiky.

Bakalářská práce je rozdělaná do pěti hlavních částí. V první části jsou vymezeny hlavní a dílčí cíle, které jsou potřeba splnit. Dále metody a postupy zpracování, tedy takové metody a postupy, které budou při zpracování práce využity. Druhá část je zaměřena na teoretická východiska práce, která jsou zpracována na základě odborných zdrojů. Tato část je rozdělná do několika podkapitol a podrobněji je tedy rozebráno celkové odměňování, a především vlivy vnitřního a vnějšího odměňování, které slouží k následnému pochopení analýz v analytické části bakalářské práce.

Analytická část práce, tedy třetí část, se zabývá podrobným popisem současného stavu odměňování ve vybrané společnosti NORDIC STEEL s.r.o. a následně jsou rozebrány již zmíněné analýzy vnitřních a vnějších vlivů na systém odměňování společnosti. Analýza současného stavu zároveň obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření, které probíhalo ve sledované společnosti a dále také zodpovězené otázky, které se týkají spokojenosti se systémem odměňování ze strany vedení společnosti.

Čtvrtá část práce je zaměřena na vlastní návrhy, tedy navrhované změny, které by mohly napomoci ve vylepšení současného systému odměňování ve společnosti NORDIC STEEL s.r.o. a především k vyšší motivaci zaměstnanců. Následná pátá, poslední, část se zabývá přínosy a primárně náklady, které budou vynaloženy na vyhodnocené změny systému odměňování.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Společnost NORDIC STEEL s.r.o. působí na trhu od roku 2008 a jelikož patří mezi mladší společnosti, ráda by zjistila, zda nastavení současného systému odměňování zaměstnanců je ideální či by se dal ještě vhodným způsobem vylepšit. Přestože je schopna si zaměstnance momentálně udržet a neohrožuje ji tedy fluktuace zaměstnanců, ráda by měla alespoň několik možností, jak případnou fluktuaci v budoucnu snížit na minimum.

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout vhodné změny a pokusit se vylepšit současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti NORDIC STEEL s.r.o. Cílem je navrhnout takové změny, které zvýší spokojenost zaměstnanců, a především jejich motivaci k práci. Samozřejmostí je i spokojenost vedení a navrhnout tedy takové opatření, které bude vyhovující pro obě strany.

Dílčí cíle by měly pomoci splnit hlavní cíle práce pomocí uvedené analýzy daného problému neboli stávajícího systému odměňování dané společnosti, a především zjištění a napravení nedostatků tohoto systému pomocí dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců a vedení společnosti.

První část práce je zaměřena na teoretickou část, která je zpracována na základě zdrojů odborné literatury. Tato literatura je zacílena na celkový systém odměňování, celkovou odměnu, do které se řadí i motivace a v poslední řadě jsou zde vysvětleny vlivy prostředí na systém odměňování.

V druhé, analytické části, je rozebrána současná situace společnosti a zanalyzování nedostatků, které pomocí dotazníkového šetření je možné upravit či vylepšit dle požadavků zaměstnanců a samotného vedení společnosti. K této části práce je použit zmíněný dotazník spokojenosti a řízený rozhovor s vedením společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce bude zpracované teoretické východisko práce zaměřené především na odměňování jako takové. Dále bude rozebrána celková odměna, mezi kterou patří i část zaměřená na motivaci, a jako poslední v teoretické části budou rozebrány vlivy prostředí na systém odměňování.

2.1 Odměňování

Odměňování pracovníků patří mezi nejstarší a nejdůležitější personální činnosti. Jedná se o velmi náročnou, a ne zcela jasnou záležitost, která kolikrát vyvolává spory v organizacích (Koubek, 2015, s. 283).

Z tohoto důvodu je tedy oboustranně akceptovatelný a výkonný systém odměňování jedním z nejdůležitějších činitelů pro vytváření perfektních vztahů v organizaci (Koubek, 2015, s. 283).

2.1.1 Definice odměňování

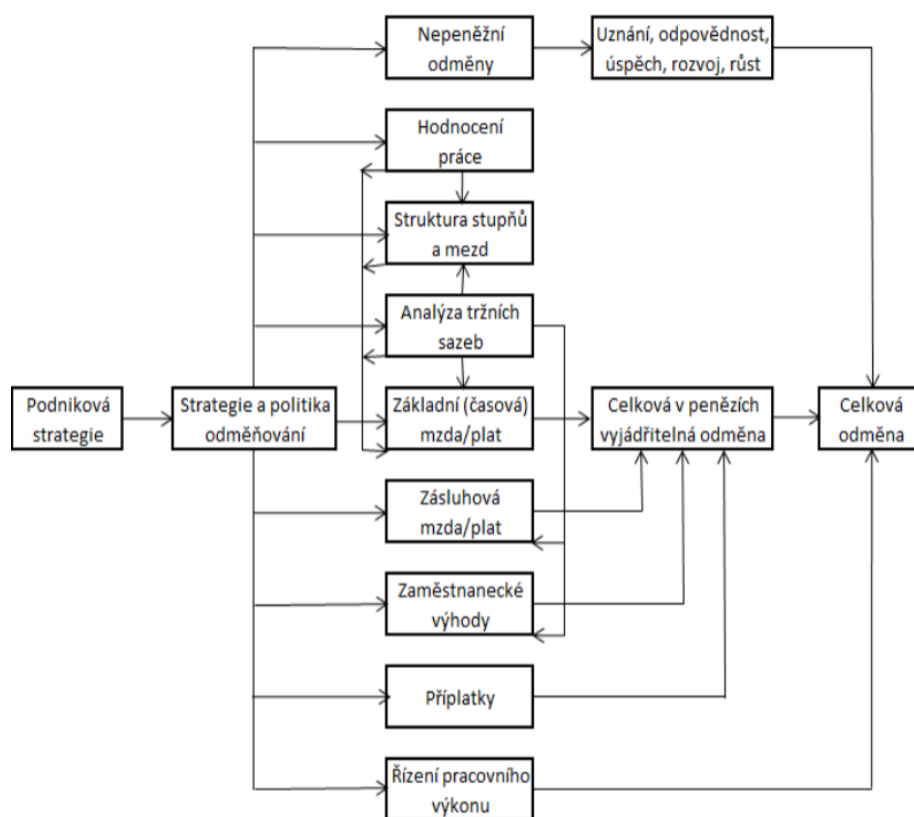
„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního titulu nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se

může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto 18 druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžních formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.“ (Koubek, 2015, s. 283)

2.1.2 Systém odměňování

Systém odměňování organizace je tvořen pěti skupinami:

- strategie odměňování,
- politika odměňování,
- praxe odměňování,
- postupy odměňování,
- procesy odměňování (Armstrong, 2009, s. 23).



Obrázek č. 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 24)

Odměňovací systém se skládá především z peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Dále z nepeněžitých odměn, do kterých spadá například ocenění, uznání, úspěch a osobní růst. Tento systém má tedy za cíl ovlivnit aktivitu pracovníka, zvýšit využití jeho schopností, jeho flexibilitu, kreativitu a docílit co nejvyšší produktivity práce (Armstrong, 2002, s. 553).

2.1.2.1 Úkoly systému odměňování

Systém odměňování by měl:

- přilákat dostatečný počet kvalitních uchazečů,
- stabilizovat důležité pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich snažení, věrnost, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti,
- být nápomocen k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- racionální musí být povaha systému, jeho náklady a časová obtížnost,
- být pracovníky přijímán,
- hrát kladnou roli v motivování zaměstnanců,
- dodržovat právní normy a veřejné zájmy,
- stimulovat pracovníky ke zlepšování jejich kvalifikace a schopnosti,
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci svých potřeb a plánů,
- zajistit, aby náklady práce byly příhodným způsobem kontrolovány (Koubek, 2015, s. 285).

2.1.2.2 Základní otázky systému odměňování

Na počátku úvah o odměňování je potřeba zodpovědět tři otázky.

1. Čeho chce společnost dosáhnout svým systémem odměňování?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
3. Jaké vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci (Koubek, 2015, s. 286)?

Organizace potřebuje utvářet a rozvíjet takový personál, který bude schopen realizovat cíle organizace. Na druhou stranu pracovníci si potřebují zabezpečit uspokojení potřeb jak svých, tak i své rodiny. Potřebují tedy konkrétní sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, dále touží po možnosti budoucích výdělků, spravedlnosti

odměňování, možnosti seberealizace, a hlavně dobré vztahy na pracovišti (Koubek, 2015, s. 286).

Poté se řeší konkrétní otázky odměňování v organizaci:

- úroveň mezd a platů (v porovnání s konkurencí s zřetelem na finanční situaci a úspěšnost organizace, používanou techniku apod.),
- vnitřní uspořádání mezd a platů (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst),
- placení jednotlivců (přidělení zaměstnancům pracovní místa, pracovní úkoly a platové třídy),
- zvolit, zda platit za odpracovaný čas nebo za výsledky,
- neobyčejnost v odměňování specialistů a manažerů (rozmanité pobídkové formy odměňování, specifické zaměstnanecké výhody apod.),
- zaměstnanecké výhody a příplatky (pojištění, podniková penze, placená dovolená, místní příplatky apod.),
- řízení a kontrola mezd a platů (zjišťování přiměřenosti a snaha o úspory mzdových náklad, popis a specifikace pracovních míst),
- volba typů odměn a formulace struktury systému odměňování (je důležité zjišťovat preference pracovníků, jelikož vedení organizace používá pro každého pracovníka stejné typy a strukturu odměn, což je velice špatně) (Koubek, 2015, s. 287).

Odpověď na tyto otázky rozhoduje o efektivnosti a kvalitě odměňování v organizaci, o jeho motivaci, klimatu v organizaci a úspěšnosti získávání kvalitních pracovníků (Koubek, 2015, s. 287).

Systém odměn by měl respektovat tyto základní pravidla:

- vztah k cílům organizace – odměny je třeba utvářet tak, aby zvyšovaly výkonnost a produktivitu zaměstnanců, posilovaly výskyt požadovaného chování a omezovaly četnost nežádoucího chování,
- spoluúčast zaměstnanců – je potřeba zaměstnance dostatečně seznámit se systémem odměn a zdůvodnit jeho vysvětlení,
- frekvence odměn – poměrně častou otázkou manažerů je to, zda by zaměstnance měli odměňovat za své jednotlivé úspěchy, či zda by odměny měly poskytovat až

po delším časovém období za skutečně významné úspěchy. Odměňovat zaměstnance je však potřebné i za ty menší úspěchy, jelikož ne všichni zaměstnanci mají možnost dosáhnout úspěchů významných,

- sledování efektivnosti odměn – je třeba se zaměřit na odměny a zda se skutečně vážou k cílům, kterých chceme dosáhnout a zda podporují chování, které bychom rádi posílili. Jelikož má systém odměn po čase tendenci ztrácet svou efektivnost, je třeba ho čas od času obnovovat (Urban, 2003, s. 97).

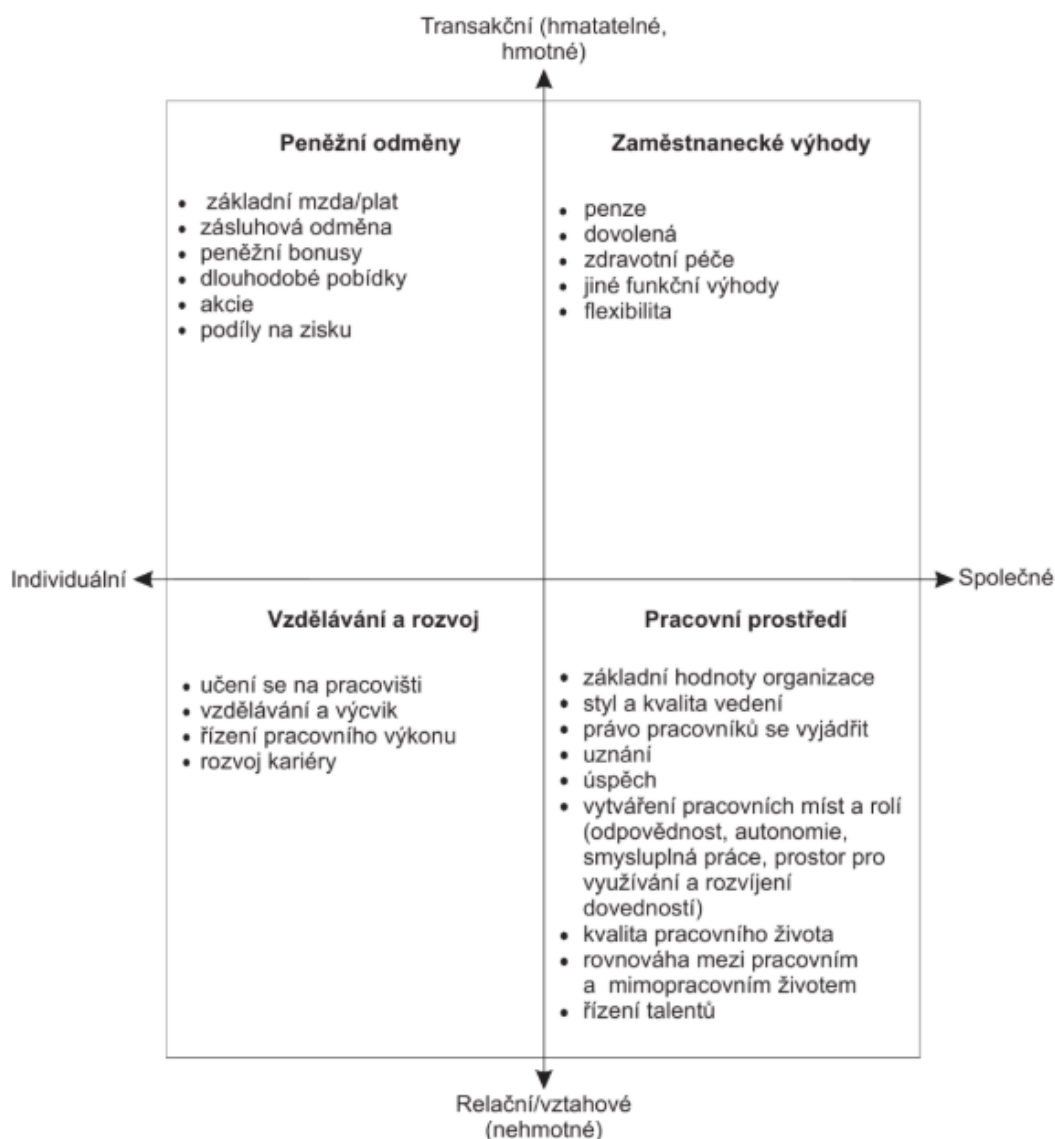
2.2 Celková odměna

Celková odměna obsahuje veškeré odměny, které jsou vyplaceny v penězích, a zaměstnanecké výhody poskytnuté zaměstnancům (Armstrong, 2002, s. 555).

Manus a Graham (2003) ve své knize uvádí, že celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“ (Armstrong, 2009, s. 42).

Celkovou odměnu tvoří dvě hlavní kategorie odměn.

1. Transakční odměna – obsahuje hmotné, hmatatelné odměny, které vyplývají z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, týkající se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. (Armstrong, 2009, s. 42).
2. Relační (vztahová) odměna – obsahuje nehmotné odměny, které se týkají vzdělávání, vývoje, zkušeností a zážitků z práce (Armstrong, 2009, s. 42).



Obrázek č. 2: Model celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 44)

Michael Armstrong dále rozděluje odměny na individuální a společné.

Výše uvedený obrázek znázorňuje, že mezi individuální hmatatelné odměny patří peněžní odměny, mezi které se řadí zejména základní mzda, zásluhová odměna, peněžní bonusy a dlouhodobé pobídky. Jde tedy o primární potřeby každého pracovníka (Armstrong, 2009, s. 44).

Do individuálních nehmotných spadá vzdělávání a rozvoj, tedy konkrétně učení se na pracovišti, které by pro každého pracovníka mělo být motivující a především rozvíjející. Dále zde patří vzdělávání a výcvik a řízení pracovního výkonu. V poslední

řadě se sem řadí rozvoj kariéry, který je primárně zaměřen na pracovníky, kteří se chtějí rozvíjet v dané oblasti a učit se novým věcem. (Armstrong, 2009, s. 45).

Společné hmotné odměny obsahují zaměstnanecké výhody, které jsou pro pracovníka velmi podstatné. Patří zde především penze, dovolená, zdravotní péče a flexibilita (Armstrong, 2009, s. 44).

Oproti tomu do společných nehmotných se řadí pracovní prostředí, které obsahuje základní hodnoty organizace, dále styl a kvalitu řízení, které je velmi důležitou složkou, protože vedoucí pracovníci mají na starost motivaci kolegů, rozhodují o odměnách, pochvalách a uznáních a zároveň se soustředí na vzdělávání a rozvoj vhodných pracovníků. Právo pracovníků se vyjádřit je podstatnou složkou, která jim umožňuje se přímo či nepřímo podílet na rozhodování společnosti (Armstrong, 2009, s. 46).

Do oblasti pracovního prostředí se řadí i uznání a úspěch. Tyto dvě složky jsou pro pracovníka velmi nezbytné pro budování jeho sebevědomí především v pracovním životě, následné motivaci sebe samého a zlepšování se. Dále sem patří vytváření pracovních míst a rolí a kvalita pracovního života, která je přímo spojená s pracovním prostředím (Armstrong, 2009, s. 47).

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem je velmi důležitou částí, jedná se především o flexibilnější pracovní dobu na různých pracovních pozicích, která umožňuje pracovníkům lépe sladit osobní život s tím pracovním. V poslední řadě se sem řadí řízení talentů, které se zaměřuje na získávání, udržování, motivování a rozvíjení určitých talentovaných pracovníků (Armstrong, 2009, s. 48).

2.2.1 Typy motivace

Lidé jsou motivováni tím, že hledají, dělají a nalézají takovou práci, které uspokojuje jejich potřeby a zároveň od ní očekávají naplnění svých snů. Na druhé straně však jsou motivováni i tím, že jsou za svou práci kvalitně odměněni formou povýšení, pochvaly či peněžní odměnou (Armstrong, 2002, s. 160).

Motivaci tedy dělíme na dva typy:

- vnitřní motivace – jedná se o faktory, které si lidé sami vytváří a které je ovlivňují. Mezi tyto faktory spadá odpovědnost (považovat práci za důležitou), autonomie (volnost konat), možnost využívat a zlepšovat své dovednosti a schopnosti a poutavá práce (Armstrong, 2002, s. 161),

Z obrázku celkové odměny tedy vyplývá, že mezi vnitřní motivaci řadíme vzdělávání a rozvoj, tedy rozvoj kariéry či řízení pracovního výkonu. Dále sem spadá pracovní prostředí, které má na zaměstnance podstatný vliv a jedná se především o základní hodnoty společnosti, styl a kvalita vedení a uznání či úspěch (Armstrong, 2009, s. 42).

- vnější motivace – jedná se o takovou činnost, kterou děláme, abychom lidi motivovali. Do vnější motivace se řadí odměny v podobě zvýšení platu, povýšení či pochvala, ale naopak i tresty související s kritikou či odepření platu (Armstrong, 2002, s. 161).

Z výše uvedeného obrázku celkové odměny opět vyplývá, že do vnější motivace patří peněžní odměny, tedy zásluhové odměny, peněžní bonusy a akcie a zaměstnanecké výhody v podobě dovolené či zdravotní péče (Armstrong, 2009, s. 42).

2.2.2 Motivace a peníze

Peníze v jakékoliv formě jsou nejčastější vnější odměnou, jelikož poskytují to, po čem většina lidí touží (Armstrong, 2002, s. 169).

Dle Herzberga a kol. (1957) nedostatek peněz vyvolává nespokojenost, na druhou stranu, jejich obstarání neznamena trvalou spokojenost (Armstrong, 2002, s. 169).

To, že někdo dostane vyšší příjem, může v zaměstnancích vyvolat pocit, že si jich jejich zaměstnavatel váží. Jde tedy o vysoce hmatatelnou formu uznání. Lidé však mají různé potřeby, znamená to tedy, že někteří lidé budou motivováni penězi více a jiní méně, nelze tedy předpokládat, že peněžní prostředky motivují každého stejným způsobem a ve stejném rozsahu (Armstrong, 2002, s. 169).

Jestliže peníze přicházejí pravidelně, dostatečně uspokojují základní potřeby přežití, bezpečí, sebeúcty a postavení – výše platu pracovníky značně odlišuje od jejich spolupracovníků a díky ní, lze získat určitou prestiž (Armstrong, 2002, s. 169).

Dle Goldthorpe a kol. (1968) je plat převládajícím faktorem při výběru potencionálního zaměstnavatele a lze snadno předpokládat, že se jedná o nejmocnější pouto mezi pracovníky a jejich zaměstnáním (Armstrong, 2002, s. 169).

Ne však každého pracovníka motivují peněžní stimuly. Motivují pouze ty pracovníky, kteří jsou velmi motivováni penězi a mají vysoké očekávání. Ti, kteří jsou nesebejistí a očekávají tedy, že nedosáhnou splnění podmínek pro zvýšení peněžní odměny, na tyto stimuly nereagují (Armstrong, 2002, s. 169).

2.2.3 Mzdové formy

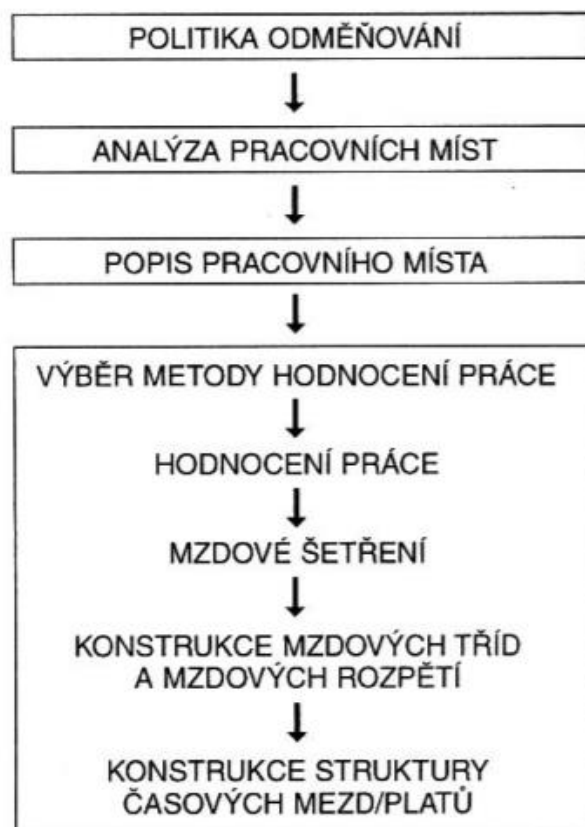
Formy ve mzdovém systému představují soubor pravidel, podle kterých se utváří vázanost mezi mzdou pracovníků na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům (Brůha, Bukovjan, Čornejová, et, 2016, s. 195).

Mzdové formy jsou rozděleny na několik podkategorií.

1. Časová mzda a plat – jedná se o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou každý pracovník dostane, za odvedenou práci. U dělnických pracovníků se povětšinu jedná o hodinovou mzdu, kdež to u nedělnických povolání se jedná o měsíční plat (Koubek, 2015, s. 309).

Časové mzdy a platy patří mezi nejčastěji používanou základní mzdovou formu a tvoří největší část celkové odměny jedince. Pracovníci tak na jejich základě vnímají a hodnotí spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování – pověst společnosti (Koubek, 2015, s. 309).

Pro vytvoření struktury časových mezd a platů ve společnosti slouží následné schéma (Koubek, 2015, s. 310).



Obrázek č. 3: Vytváření struktury časových mezd/platů (Zdroj: Koubek, 2015, s. 310)

2. Úkolová mzda – tato mzda je nejjednodušší a nejvíc používaný typ pobídkové formy. Pracovník je odměňován určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede – je tedy vhodná pro dělnické pracovníky (Koubek, 2015, s. 311).

U úkolové mzdy rozlišujeme úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu a úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Dále rozlišujeme skupinovou (kolektivní) úkolovou mzdu a akordní úkolovou mzdu (Koubek, 2015, s. 311).

3. Podílová mzda – mzda je uplatňována v obchodních činnostech či některých službách. Může být zcela, nebo částečně závislá na prodaném množství. Pokud je podílová mzda zcela závislá na prodaném množství, jedná se o přímou podílovou mzdu. U této provize pracovník ví, že pokud nebude podávat dostatečný výkon, nebude zaplacen. U mzdy částečně závislé má pracovník zaručený základní plat a k tomu navíc dostává provizi za prodané množství (Koubek, 2015, s. 312).

Alternativou může být zálohovaná podílová (provizní) mzda, kdy pracovník dostane měsíční zálohu, která se následně odečte od jeho provize. Stejně jako u přímé provize, pracovník nebude zaplacen, pokud neodvede dostatečný výkon (Koubek, 2015, s. 312).

4. Mzdy za očekávané výsledky práce – neboli penzumové mzdy pojednávají o odměnách za dohodnutý soubor prací nebo dohodnutý výkon, který pracovník musí odvést za určité období v požadovaném množství a kvalitě.

Mezi mzdy za očekávané výsledky práce patří smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda (Koubek, 2015, s. 312).

5. Mzdy a platy za znalosti a dovednosti – závisí na tom, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat dané úkoly. Existují tři přístupy, které se používají. Jedná se o hierarchický model, model stavebních bloků, model bodových přírůstků (Koubek, 2015, s. 313).
6. Mzdy a platy za přínos – přínos je dán výsledky a schopnostmi pracovníka, které do své práce vkládá. Tato forma mzdy je vhodná pro motivaci pracovníků k rozvoji své schopnosti (Koubek, 2015, s. 314).
7. Dodatkové mzdové formy – odměňují výkon a zásluhy. Často jsou vázány na individuální či kolektivní výkon. Dodatkové mzdové formy mohou být jednorázové nebo periodicky se opakující, avšak některé jsou určeny primárně pro manažerské kategorie pracovníků a jiné pouze pro dělníky (Koubek, 2015, s. 315).

Mezi ty nejčastější se řadí odměny za úsporu času, prémie, osobní hodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém, podíly na výsledcích hospodaření organizace, příplatky a ostatní výplaty (Koubek, 2015, s.315).

2.2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou různé složky odměn, které jsou poskytovány navíc k formám peněžní odměny. Obsahují i položky, které nejsou považovány přímo za odměnu, jako např. každoroční dovolená na zotavenou (Armstrong, 2002, s. 637).

Cílem zaměstnaneckých výhod je především uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců, upevňovat závazek pracovníků vůči organizaci, poskytovat některým pracovníkům daňové zvýhodnění, a hlavně si díky atraktivnímu a konkurenceschopnému souboru celkových odměn získat a udržet kvalitní pracovníky (Armstrong, 2002, s. 637).

Tyto výhody společnost poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Nebývají však vázány na výkon pracovníka, pouze někdy se při jejich poskytování zohledňuje i funkce, kterou pracovník vykonává (Koubek, 2015, s. 319).

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do následujících kategorií:

- penzijní systém – považuje se za nedůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- osobní jistoty – tyto výhody posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny ve formě nemocenského, životního, úrazového a zdravotního pojištění,
- finanční výpomoc – jedná se o půjčky, pomoc při stěhování, koupi domu a slevy na zboží vyráběné podnikem,
- osobní potřeby – mezi tyto výhody se řadí např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, finanční, důchodové a osobní poradenství, péče o děti, přerušování kariéry, posilovny a rekreační zařízení,
- podnikové automobily a pohonné hmoty – tato výhoda je velmi oceňovanou výhodou u pracovníků,
- jiné výhody – tyto výhody zvyšují především životní úroveň pracovníků, např. dotované stravování, příplatky na oděvy, mobilní telefony a kreditní karty,
- nehmotné výhody – jedná se o výhody, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji poutavým místem (Armstrong, 2002, s. 637).

2.2.5 Příplatky a jiné dávky pracovníkům

Hlavní oblasti, ve kterých se poskytují příplatky nebo jiné speciální dávky pracovníkům, jsou především lokální příplatky. Jedná se o zvláštní příplatky, které jsou vypláceny pouze těm pracovníkům, kteří bydlí v hlavním městě, nebo jiných velkých městech. Tyto příplatky vyrovnávají rozdíl primárně v nákladech na bydlení. Mohou být vypláceny jak v základní mzdě, tak i v sazbách místního trhu práce, které berou v potaz explicitní nebo implicitní místní příplatky a náklady (Armstrong, 2002, s. 640).

Mezi další oblast patří diety. Jedná se tedy o hodnotu příspěvků na ubytování a stravování pracovníků na služebních cestách. V některých organizacích se tyto příspěvky značně liší. Obvykle však nastává pouze jedna varianta a to taková, že se určí přijatelný hotel a náklady na stravování (Armstrong, 2002, s. 641).

Příplatky za práci přesčas jsou dostupné jak pro manuální pracovníky, tak i pro pracovníky na manažerských úrovních. Rozdíl však spočívá v tom, že pracovníci s vyššími platy mohou získat náhradní volno. Organizace, které proplácejí odpracovanou dobu přesčas, proplácejí mzdu odpovídající jeden a půlnásobku běžné sazby za odpracovanou dobu přesčas ve dnech pondělí až sobota. Za odpracovanou dobu o nedělích a svátcích vyplácejí dvojnásobek běžné sazby. Některé společnosti také platí dvojnásobné sazby za práci konanou v sobotu odpoledne. Běžně se za práci ve dnech velkých svátků, jako Štědrý den či Velký pátek, vyplácejí vysoké přesčasové mimořádné odměny (Armstrong, 2002, s. 641).

Příplatky se dále poskytují za směnovou práci. Poskytují se však v sazbách, které se liší dle uspořádání směn. Za práci v noci se většinou vyplácí příplatek ve výši 1/3 základní mzdy. Za práci brzy ráno nebo pozdě odpoledne se však vyplácí méně např. 1/5 základní mzdy (Armstrong, 2002, s. 641).

V poslední řadě se jedná o příplatky za pohotovost, které jsou poskytovány pracovníkům, kteří musejí být k dispozici kdykoliv během celého dne a na požádání se musejí dostavit do práce. Tyto příplatky jsou primárně vypláceny v podobě standardních příplatků k základní mzdě (Armstrong, 2002, s. 641).

2.3 Vlivy prostředí na systém odměňování

Podmínky vnitřního a vnějšího prostředí mohou mít podstatný vliv na strategii a politiku odměňování. Politika odměňování je tedy závislá na těchto souvislostech a podmínkách. V různých organizacích se však přístupy a podmínky pro odměňování značně liší, neexistuje tedy jeden konkrétní efektivní či neefektivní postup. Souvisí to s tím, že je velká rozmanitost lidí pracujících ve vysoce rozmanitých organizacích a prostředích (Armstrong, 2009, s. 33).

2.3.1 Vlivy vnitřního prostředí

Jak vnější, tak i vnitřní faktory vyplývají z dosaženého stavu řízení, organizačního uspořádání společnosti a struktury lidských zdrojů. Mezi ty vnitřní tedy patří především firemní cíle, ekonomická situace společnosti, kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj a v poslední řadě organizačně – technická úroveň společnosti (Kleibl, 1998, s. 49).

Veškeré vnitřní mzdotvorné faktory organizace se dělí do skupin. První skupina souvisí s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace. Zdrojem informací pro tyto faktory je popis a specifikace pracovního místa a následné hodnocení práce na pracovním místě (Koubek, 2015, s. 289).

Do druhé skupiny řadíme výsledky práce a pracovní chování pracovníka, zaměřujeme se i na to, jak daný pracovník plní pracovní úkoly neboli sledujeme úroveň výkonu. Zdrojem informací pro zmíněné faktory je hodnocení pracovníků (Koubek, 2015, s. 290).

Následná tabulka zobrazuje přehledněji veškeré vnitřní faktory, které mají dopad na systém odměňování (Koubek, 2015, s. 289).

Tabulka č. 1: Členění vnitřních mzdotovorných faktorů organizace (Zdroj: Koubek, 2015, s. 289)

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

2.3.2 Vlivy vnějšího prostředí

Faktory vnějšího prostředí značně ovlivňují postavení v organizaci, postavení pracovníků z hlediska odměňování i podobu odměňování v organizaci. Mezi tyto faktory patří především populační vývoj, situace na trhu práce, životní styl, ekonomická a sociální politika vlády a úroveň odměňování u konkurence, v odvětví, v místě a regionu (Koubek, 2015, s. 287).

Mezi ty nejdůležitější řadíme výše zmíněnou situaci na trhu práce, kde se zaměřujeme především na nedostatek či naopak přebytek pracovních zdrojů dané úrovně, na úroveň a formy odměňování pracovníků u konkurenčních firem na trhu práce, ale i v odvětví či regionu. Za zdroj těchto informací považujeme mzdová šetření (Koubek, 2015, s. 290).

Dále při odměňování pracovníků musíme brát v úvahu i platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání. Jedná se primárně o minimální mzdu, minimální či dohodnuté mzdové tarify, placené překážky v práci, povinné příplatky či placenou dovolenou a další formy těchto předpisů (Koubek, 2015, s. 290).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bude zaměřena na podrobný popis společnosti NORDIC STEEL s.r.o. Jako první budou uvedeny základní informace o této společnosti, především historie a výrobní program. Dále bude zanalyzován stávající systém odměňování ve vybrané společnosti a pomocí dotazníku zjištěno, zda jsou pracovníci a vedení společnosti spokojeni se stávajícím systémem odměňování. Následně bude provedena analýza vlivů na odměňovací systém a závěrem shrnuta a vyhodnocena provedená analýza společnosti NORDIC STEEL s.r.o.

3.1 Představení analyzované společnosti

3.1.1 Základní informace o společnosti

NORDIC STEEL s.r.o. je středně velká strojírenská česká společnost s bohatými zkušenostmi, která se zaměřuje na zpracování plechů a na související oblasti strojírenské výroby. Velká část produkce je určena významným českým a zahraničním zákazníkům.

Obchodní firma:	NORDIC STEEL s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným.
Datum vzniku a zápisu:	31. prosinec 2008.
Spisová značka:	C 32543/KSOS Krajský soud v Ostravě.
Sídlo:	Masarykova 428, 742 45 Fulnek.
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví.
Statutární orgán:	2 jednatelé.
Způsob jednání:	společnost zastupuje jednatel samostatně.
Společníci:	3.
Základní kapitál:	10 200 000 Kč.
Počet zaměstnanců:	167.
Obrat:	280 000 000 Kč (Kurzycz, 2020).

3.1.2 Historie společnosti

Společnost NORDIC STEEL s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 31.12.2008. Její sídlo je ve městě Fulneku, které se nachází nedaleko Ostravy v Moravskoslezském kraji. Město Fulnek má dlouhodobou a rozsáhlou historii ve strojírenském odvětví, např. bývalý výrobce praček ROMO Fulnek (Technický ředitel, 2020).

Aktuální poloha společnosti je rozložena právě na bývalých pozemcích této společnosti a mnoho současných zaměstnanců NORDIC STEEL s.r.o. původně v této společnosti pracovalo. Zpracovávání plechů je tedy z historického pohledu v této lokalitě dlouhodobě zažité (Technický ředitel, 2020).

V roce 2015 se podíl majitelů vlastníků změnil a následně došlo k rozšíření pozemků společnosti a k výstavbě nových hal či rekonstrukci hal stávajících (Technický ředitel, 2020).

Aktuální rozloha společnosti činí 21 tis. m². Z toho zastavěná plocha skladovými a výrobními prostory činí 14 tis. m². Před rokem 2015 – změna majitelů, byly skladové a výrobní prostory pouze 5 tis. m² (Technický ředitel, 2020).

Kolaudace nově vybudovaných a rekonstruovaných prostor proběhla v srpnu roku 2019 (Technický ředitel, 2020).

3.1.3 Výrobní program společnosti

Jak už bylo zmíněno výše, společnost se zabývá komplexním zpracováním plechů a dále výrobou strojírenských součástí a celků. Hlavními aktivitami společnosti jsou především laserové pálení, CNC ohýbání, svařování v ochranné atmosféře, robotické svařování, zámečnické práce a obrábění včetně finální montáže celků (Technický ředitel, 2020).

V rámci komplexní nabídky společnost zajišťuje a nabízí povrchové úpravy nanášením práškového laku, mokré lakování, galvanické zinkování a žárové zinkování v případě speciální povrchové úpravy jako je například kataforéza (Technický ředitel, 2020).

Veškerá činnost je prováděna v souladu s předpisy kvality ISO 9001, kde díky víceúrovňové kontrole společnost garantuje svým zákazníkům vysokou úroveň kvality (Technický ředitel, 2020).

Díky komplexně zavedenému řídicímu systému nabízí zákazníkům reálné termíny dodávek (Technický ředitel, 2020).

3.2 Analýza daného problému

3.2.1 Analýza stávajícího systému odměňování

Společnost se snaží mít konkurenceschopné mzdové sazby a zároveň využívá mzdovou politiku, tedy že motivuje své zaměstnance, snaží se udržet si kvalifikované a výkonné pracovníky a zároveň se snaží zabránit fluktuaci zaměstnanců (Technický ředitel, 2020).

Ve společnosti NORDIC STEEL s.r.o. se rovněž i mzda velmi odvíjí od zmíněné motivace. Vedení se snaží zaměstnance motivovat k lepším výsledkům a řádnému plnění úkolů (Technický ředitel, 2019).

Každý pracovník by měl splnit určitý počet činnosti či úkolů za stanovenou pracovní dobu. Norma se však nedá přesně určit, jelikož vždy záleží na konkrétním pracovníkovi a za jak dlouhou dobu daný úkol či činnost splní. Čím víc úkolů za odpracovaný čas pracovník splní, tím zvýší své výkonnostní procento, čímž získá nárok na vyšší odměnu. Výkonnější pracovníci mohou své úkoly splnit z 200 % třeba tím, že si nevybírají pauzu na oběd, tedy stráví více času v práci a tím pádem odvedou více úkolů. Někteří pracovníci však mohou dané úkoly splnit pouze z 80 %. Záleží tedy na produktivitě daného pracovníka a jedná se tedy především o úkolovou mzdu (Technický ředitel, 2020).

Jelikož každý pracovník pracuje na více strojích či pracovištích za den, po každé ukončené části daného úkolu si pracovník čipuje ukončení práce na každém terminálu. Tímto způsobem vedoucí pracovník ihned přehledně vidí, zda a jak daný pracovník pracuje nebo zda už je daný úkol hotový apod (Technický ředitel, 2020).

Pracovní doba

Pracovní doba činí 7,5 hodiny a každý pracovník má nárok na 30 minut přestávky na oběd. Tuto přestávku pracovníci mohou využít v čase 10:00 – 10:30. Pracovní doba začíná v 6:00 a končí 14:00. Společnost primárně využívá jednosměnný provoz, avšak na některých pozicích zaměstnanci pracují ve třísměnném provozu (Technický ředitel, 2020).

Technologičtí pracovníci mají flexibilní pracovní dobu a pracovníci, kteří pracují s lasery pracují nepřetržitě tak, že mají 4 dny volno a 4 dny práce, bez ohledu na víkend (Technický ředitel, 2020).

Dovolená

Zaměstnanci mají 4 týdny dovolené, avšak pro ty nejlepší z nich, společnost nabízí navýšení volna formou tzv. sick day, a to na základě výkonnosti zaměstnance, jeho loajalitu a počtu odpracovaných let až do výše 5 dnů (Technický ředitel, 2020).

3.2.2 Zaměstnanecké výhody

Analyzovaná společnost zastává názor, že existují tři skupiny pracovníků. První z nich jsou pracovníci, kteří se spokojí se základní výší platu, nemají zájem se zlepšovat, vzdělávat. Druhým typem jsou pracovníci, kteří mají potenciál a nestačí jim základní mzda, ale bohužel jejich síly jim neumožní se dál vzdělávat či na to jednoduše nemají. Třetí typ jsou takoví zaměstnanci, kterým nestačí základní mzda, jsou cílevědomí, motivovaní a mají chuť se vzdělávat, takovéto pracovníky je tedy vhodné ohodnotit více než ty ostatní. Společnost se tedy zaměřuje i na takovéto zaměstnance a ty vhodně odměňuje (Technický ředitel, 2020).

Stravování

Společnost v rámci benefitů proplácí zaměstnancům obědy, tedy poskytuje příspěvek na stravu. Někteří pracovníci však tuto možnost nevyužívají. Tito pracovníci poté tedy dostanou benefitní kartu s kompenzovanou částkou za stravu, kterou mohou využít v kterémkoliv obchodě nacházející se v okolí společnosti (Technický ředitel, 2020).

Stravenky

Zaměstnanci mají nárok na stravenky v hodnotě 60 Kč na den, kdy 33 Kč je dotovaných zaměstnavatelem a zbylých 27 Kč si doplácí zaměstnanec sám. Nejedná se však o klasické papírové stravenky, ale o výše zmiňovanou benefitní kartu (Technický ředitel, 2020).

Zvýhodněný tarif T-mobile

Společnost NORDIC STEEL s.r.o. každému pracovníkovi nabízí možnost využití zvýhodněného tarifu od T-mobile, jedná se tedy o výhodnější tarif, než jaký by zaměstnanec získal sám za sebe jako jednotlivce (Technický ředitel, 2020).

Firemní akce

Společnost se svým zaměstnancům snaží organizovat různé programy, akce, zábavu apod. jako například Den otevřených dveří, kdy se do společnosti mohou přijít podívat rodinní příslušníci zaměstnanců. Dále fotbalový zápas mezi zaměstnanci, který je pořádán každoročně ve Stachovicích na fotbalovém hřišti a koná se v měsíci červnu (Technický ředitel, 2020).

Výrobním zaměstnancům společnost poskytuje poukázky na svatomartinskou husu v období listopadu a pro technicko – hospodářské pracovníky (THP) zájezd do vinného sklípku. V období Vánoc, tedy těsně před Vánoci, je zkrácená pracovní doba a před společností jsou umístěny stánky se svařeným vínem, hrají koledy a pracovníkům jsou zdarma nabízeny kapři. Samozřejmostí je i pořádání vánočního večírku zahrnující občerstvení zdarma. Je tedy velmi značné, že se společnost snaží udržovat dobrý a harmonický vztah mezi pracovníky (Technický ředitel, 2020).

Pracovní oděv

Pracovníci dostávají kompletní sadu pracovních oděvů jednou ročně. Společnost však v zimních měsících poskytuje pracovníkům i zimní boty, které jsou určeny až na tři zimní sezony. Samozřejmostí je i výměna oděvů během roku, jedná-li se o opotřebení či zničení těchto oděvů (Technický ředitel, 2020).

Vybavení pracoviště

Na každém pracovišti je zaměstnancům poskytnuta varná konvice, mikrovlnná trouba, pitná voda a automaty s menším občerstvením a kávou (Technický ředitel, 2020).

Školení

Při nástupu do práce musí být zaměstnanci řádně proškolení, tudíž probíhá školení BOZP a PO (bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana). Toto školení se následně opakuje každé 2 roky (Technický ředitel, 2020).

Na některých pracovních pozicích probíhá školení pravidelně, jedná se o následující pozice:

- školení VZV (manipulační vozíky) – 1x ročně,
- školení jeřábníků – 1x ročně,
- školení řidičů – 1x ročně,
- školení svářečů – pravidelné školení + zkoušky svářečů s vyšší kvalifikací pro sváření,
- školení elektrikářů – 1x za 3 roky (Technický ředitel, 2020).

Dále probíhá i volitelné školení, a to zejména při změnách v legislativě v účetnictví, mzdách, pracovního zákoníku – dle potřeby většinou 1x za 2 roky (Technický ředitel, 2020).

Dle potřeby či při nových vývojových řešeních se poskytuje školení pro plánování, řízení výroby a TPV, nákup a prodej, personalistiku, finanční kancelář, ekonomiku – účetnictví a pro správce systému. Pro programování NC strojů nabízí společnost off-line programování ohraňovacích lisů, programování laserů a programování svařovacího robota (Technický ředitel, 2020).

Veškerá tato školení jsou hrazené zaměstnavatelem (Technický ředitel, 2020).

3.2.3 Peněžní odměny

Mzdové formy

Jak už bylo zmíněno výše, ve výrobě převládá motivace na úkol. To znamená že, čím víc práce pracovník odvede za jednu reálnou hodinu, tím má vyšší mzdu a zároveň se mu zvyšuje motivační složka. Výše mzdy je určena dle vnitropodnikových předpisů a skládá se z pohyblivé a pevné složky (Technický ředitel, 2020).

Pohyblivou složku mzdy tvoří nezaručená mzda, a to v podobě prémie a doplňkových odměn. Premiová složka mzdy činí 20 % ze základní měsíční mzdy pracovníka. Rozhoduje o nich primárně přímý nadřízený, tedy mistr, následně je posuzuje vedoucí výroby, případně vedoucí konkrétního úseku a v neposlední řadě ředitel společnosti. (Technický ředitel, 2020).

Pevnou složku mzdy tvoří základní mzda, která je měsíční. Průměrná hrubá měsíční mzda společnosti v roce 2018 (tedy nejaktuálněji dostupné) činila 30 362 Kč (Justice – Nordic Steel, 2020).

Tabulka č. 2: Průměrná hrubá měsíční mzda 2014–2019 (Zdroj: Justice, 2014–2018, 2020)

Rok	Průměrná hrubá měsíční mzda/Kč
2014	24 574
2015	24 274
2016	26 123
2017	28 376
2018	30 362

Tabulka ukazuje průměrnou hrubou měsíční mzdu za rok 2014 až 2018. Od roku 2014 se tato mzda postupně zvyšuje, avšak v roce 2015 oproti předchozího roku lehce poklesla. To může být způsobeno nižším počtem zaměstnanců a vyššími osobními náklady.

Následující tabulka znázorňuje průměrné hrubé měsíční mzdy společnosti NORDIC STEEL s.r.o. na jednotlivých pracovních pozicích. Tyto průměrné hrubé mzdy jsou pouze orientační, jelikož analyzovaná společnost nebyla ochotna poskytnout přesné částky, ale pouze hrubé odhady mezd.

Tabulka č. 3: Průměrná hrubá měsíční mzda pracovních pozic (Zdroj: Personalistka, 2020)

Úsek (středisko)	Pracovní pozice	Průměrná hrubá měsíční mzda/Kč
110 – správa (ředitel)	Obchodní ředitel	-
120 – obchodní oddělení	Asistentka obchodního oddělení	22 000
	Projektový manažer obchodu	38 000
130 – OTK – oddělení technické kontroly	Kontrolor	19 200
	Manažer kvality	38 000
140 – ekonomicko – personální oddělení	Personalista	24 000
	Hlavní účetní	27 000
	Mzdová účetní	25 000
160 – technický ředitel	Technický ředitel	50 000
200 – výroba	Vedoucí výroby	35 000
	Asistentka výroby	22 000
	Mistr výroby	30 000
210 – programátoři CNC	Programátor – CNC strojů	24 000

Tabulka č. 4: Průměrná hrubá měsíční mzda pracovních pozic (Zdroj: Personalistka, 2020)

Úsek (středisko)	Pracovní pozice	Průměrná hrubá měsíční mzda/Kč
212 – laser	Obsluha CNC stroje – Laser + vysekávací centrum	24 000
220 – ohyby	Obsluha CNC ohraň. lisu	24 000
230 – zámečnická dílna	Zámečník	20 000
241 – svařovna	Svářeč	24 000
	Svářeč – vedoucí směny	29 000
300, 310 – TPV, konstrukce	Vedoucí cenového oddělení	35 000
	Asistentka cenového oddělení – TPV	22 000
	Konstruktér	27 000
	Technolog – cenař	27 000
320 – IT, správa PC	Správce – správce IS/IT administrátor	35 000
	Správce – správce počítačové sítě	32 000
330,340 – údržba, služby	Vedoucí údržby	35 000
	Údržbář – budov a zařízení	20 000
	Údržbář – elektro zařízení	20 000
	Uklízečka	16 000

Tabulka č. 5: Průměrná hrubá měsíční mzda pracovních pozic (Zdroj: Personalistka, 2020)

Úsek (středisko)	Pracovní pozice	Průměrná hrubá měsíční mzda/Kč
410,420,430 – sklady, řidiči, logistika	Vedoucí skladu	35 000
	Dělník – balič	18 000
	Asistentka zásobování	22 000
	Řidič vysokozdvížných vozíků	20 000
	Skladník – skladnice	20 000
	Řidič	24 000
	Vedoucí – zásobování a kooperace	32 000
	Zásobovač – zásobování a kooperace	19 000

Náhrada mzdy

Zaměstnanci za práci o víkendu dostávají příplatek 10 %. Samozřejmostí je i příplatek za přesčas, který činí 25 %, za noční práci 10 % a za práci ve svátek, kdy tento příspěvek činí výši nejméně průměrného výdělků pracovníka (Technický ředitel, 2020).

Životní pojištění

Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům životní pojištění, které nepřičítá k měsíční mzdě, ale odkládá tyto částky mimo tuto mzdu. Tato částka činí 1 000 Kč za měsíc. Pro některé zaměstnance je to výhodné z toho důvodu, že se jim v podstatě samo spoří, ale pro některé je to ovšem nevýhoda, která spočívá v tom, že tyto peníze reálně nedrží a nemůžou si s nimi tedy dělat to, co oni uznají za vhodné (Technický ředitel, 2020).

Program zdraví

Společnost poskytuje program zdraví, který je běžný u výrobních společností. Pracovníci získávají příspěvek 500 Kč ke mzdě, pokud zaměstnanec v rámci půl roku nebyl nemocný víc jak 14 dní (Technický ředitel, 2020).

Příspěvek za dosažení 50 a 60 let

Pokud pracovník dosáhne věku 50 a 60 let je mu poskytnut jednorázový příspěvek ke mzdě 5 000 Kč bez ohledu na to, jak dlouho ve společnosti pracuje (Technický ředitel, 2020).

Dárcovství krve

Pro dárce krve jsou připraveny benefitní částky v hodnotě 3 000, 2 000, 1 000 a 500 Kč. Tato částka se přičítá k měsíční mzdě a závisí od toho, kolikrát daný zaměstnanec krev daroval. Jedná se o takzvané medaile. Za zlatou medaili pracovník dostává zmíněných 3 000 Kč (40 odběrů), za stříbrnou 2 000 Kč (20 odběrů) a za bronzovou 1 000 Kč (10 odběrů) (Technický ředitel, 2020).

3.2.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

Pro zhodnocení celkového systému odměňování zaměstnanců byl vytvořen dotazník spokojenosti zaměstnanců, ve kterém pracovníci odpovídali na 26 otázek. 17 otázek bylo pouze uzavřených, kde pracovníci vybírali z uvedených odpovědí a na 9 položených otázkách měli možnost vyjádřit i svůj názor formou otevřené odpovědi.

Dotazníkové šetření probíhalo 10 pracovních dnů od 10. února do 21. února 2020.

Dotazník obdrželo 163 zaměstnanců a je vyhodnocen zvlášť pro THP pracovníky a pro výrobní dělníky. THP pracovníků je 25, odevzdalo 23, tedy 92 %. Dělníků je tedy 138 a odevzdáno bylo 89, tedy 64,5 %. I z toho důvodu je dotazník vyhodnocen pro tyto pozice zvlášť, aby výsledky nebyly zkreslené, jelikož u THP pracovníků byla odevzdanost větší a je pravděpodobnější, že budou spokojenější se systémem odměňování než výrobní dělníci.

3.2.4.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Ve společnosti převládají výrobní neboli dělnické pracovní pozice nad těmi nevýrobními. Přesněji pracovníků výroby, kteří odpověděli na dotazník, je 79 %, kdežto THP pracovníků pouze 21 %.

Co se pohlaví týče, na obou těchto pozicích převládá mužské zastoupení, a to dohromady v 86 %. Stejně tak největší počet pracovníků je ve věku 46–55 let, tedy 38 %. Nejméně pak pracovníků nad 60 let. U THP pracovníků není zastoupen ani jeden v tomto věku. Vysokoškolské vzdělání převládá u nevýrobních pracovníků, kde jich je zastoupeno 26 %. Středoškolské vzdělání s maturitou má však 57 %. U pracovníků výroby převládá středoškolské vzdělání bez maturity a to v 55 %. 48 % THP pracovníků ve společnosti pracuje 4–6 let, kdežto u pracovníků výroby je to pouze 24 % a převládá odpověď 1 – 3 roky, tedy 31 %.

52 % THP pracovníků odpovědělo, že je spíše spokojeno s dosavadní pracovní pozicí a pouze 4 % není spokojeno. I u pracovníků výroby je spíše spokojeno 46 %, nespokojených je jich však daleko více než u THP pracovníků a to celých 12 %. Jako nejčastější důvody byly uvedeny především špatný kolektiv, nízký plat, žádný pracovní posun či špatný vedoucí výroby.

Co se kariérního růstu týče, 43 % nevýrobních pracovníků neví, zda má možnost kariérně růst a celých 22 % má možnost dále růst na své pozici. U výrobních dělníků převládá většina neboli 73 % těch, kteří nemají možnost posouvat se dále.

Na otázku, zda jejich nadřízený vyžaduje nereálné pracovní výkony, 61 % THP pracovníků odpovědělo, že pouze výjimečně a žádný z nich neodpovědělo často či velmi často. Taktéž u pracovníků výroby převládá odpověď „výjimečně“ – 54 %. 57 % pracovníků THP ví, jaké výkony jsou od nich očekávány, pouze 1 z pracovníků nemá ponětí. Velmi dobře na tom jsou i výrobní pracovníci, kdy stejná odpověď zazněla v 76 %.

Častější zpětnou vazbu dostávají THP pracovníci – 91 % a to nejčastěji 4x ročně či jednou za měsíc. Pouze 9 % těchto pracovníků zpětnou vazbu nedostává. 47 % výrobních dělníků dostává zpětnou vazbu podstatně častěji, a to i obden, pravidelně či 3x měsíčně. Zpětné vazby za odvedenou práci se nedostává 23 % pracovníkům výroby.

Pozitivní či negativní ohodnocení se na mzdě projevuje pouze z 22 % a neprojevuje se 43 % dotazovaných THP pracovníků. Podobně je tomu i u výrobních dělníků, kdy 28 % pracovníků se projevuje ohodnocení na mzdě a 43 % pouze občas.

Z dotazníků lze vidět, že na pracovišti panuje skvělá vzájemná komunikace mezi pracovníky, která je pro ně motivující. Dohromady tedy motivuje 40 % pracovníků. Motivující jsou však i poukázky, nákup sportovního oblečení, služební cesty či stravenková karta. 26 % THP pracovníků oceňuje pružnou pracovní dobu a podobný počet pracovníků motivuje ústní pochvala.

Pro 57 % pracovníků THP je odměňování ve společnosti spíše spravedlivé, avšak ani jeden z těchto pracovníků neodpověděl přímo ano. Pro 30 % z nich spíše spravedlivé není. Jako důvod byl nejčastěji zmiňován ten, že některá pracoviště pobírají větší mzdu než ostatní a že se hledí spíše na kvantitu než na kvalitu, která není odměňována. Podle 43 % výrobních dělníků je odměňování spíše nespravedlivé, pouze pro 10 % je spravedlivé. Nejčastějším důvodem nespokojených pracovníků bylo stejné ohodnocení jinak zkušených pracovníků a stejné ohodnocení pro různě náročné pracovní pozice. Jedním z důvodů byl i ten, že nástupní plat je vyšší než u déle pracujících zaměstnanců.

Současný stav systému odměňování je jasný a srozumitelný pro 48 % THP pracovníků a pro 13 % těchto pracovníků je spíše nesrozumitelný. Spokojených je jich však s dosavadním systémem 70 %. Nesrozumitelný a nejasný je i pro 17 % výrobních dělníků a 56 % není se systémem spokojeno. Nejčastější důvody byly především následující: nemotivující, nezajímavý, složitý a v poslední řadě se zde objevila i výše zmíněná odpověď – neodměňuje se kvalita.

Co se benefitů neboli zaměstnaneckých výhod týče, největší procento THP pracovníků je spíše nespokojeno se současným stavem – 39 % a zcela nespokojeno je 13 %. Stejně převládající procento je i u výrobních dělníků, přesněji tedy 40 %. Zaměstnancům chybí především týden dovolené navíc, vyšší příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou či Vánoce, příspěvek na dopravné či MultiSport karta.

V následující otázce je zcela jasné, že zaměstnanci oceňují příspěvek na stravování, a to dohromady v 46 %. Následně pak příspěvek na životní pojištění – 33 %. Jednoznačně upřednostňují zvýšení mzdy nad benefity, dohromady 89 % pracovníků je pro zvýšení mzdy.

57 % dotazovaných THP pracovníků spíše motivuje jednání jejich nadřízeného, pouze 4 % nemotivuje. 34 % výrobních dělníků však nemotivuje jednání jejich nadřízeného vůbec a pouze pro 10 % je toto jednání motivující.

Bohužel ne všichni pracovníci jsou obeznámeni ohledně školení, jelikož 30 % THP pracovníků odpovědělo, že společnost školení neposkytuje. Zbylých 70 % však odpovědělo, že takovéto školení probíhá a uskutečňuje se 2x ročně. Skoro polovina dotazovaných výrobních dělníků netuší, že společnost školení poskytuje. 58 % se ho však pravidelně účastní minimálně 1x ročně.

Na otázku ohledně stresu v práci odpovědělo 56 % THP pracovníků, že je pro ně jejich práce stresující. 74 % těchto pracovníků je z práce psychicky unaveno. Pouze 13 % není z práce nadměrně fyzicky ani psychicky unaveno. Stejně tak pro 46 % výrobní dělníků je práce stresující a většinu postihuje jak fyzická, tak i psychická únava – 47 %.

Jak už bylo zmíněno výše, pracovníci si váží skvělé vzájemné komunikace mezi sebou. Odpovědi k otázce, zda jsou vzájemné vztahy s ostatními pracovníky dobré, tomu odpovídají. Všichni neboli 100 % dotazovaných THP pracovníků odpovědělo ano a spíše ano. Stejně tak 93 % výrobních dělníků odpovědělo ano a spíše ano. Na následující otázku, zda na pracovišti panuje dobrá nálada, obě dotazované skupiny zvolily odpověď ano a spíše ano ve více jak 90 %.

Poslední otázka zněla, zda by pracovníci doporučili společnost budoucím zaměstnancům. Odpovědi byly taktéž velmi podobné. 78 % THP pracovníků by společnost doporučilo, stejně tak 67 % výrobních dělníků odpovědělo ano a spíše ano. Důvody proč by společnost současní zaměstnanci nedoporučili se shodovali v nízkém finančním ohodnocení, chybějících benefitech a špatném vedení společnosti.

Z dotazníku tedy vyplývá, že zaměstnanci jsou převážně se systémem odměňování nespokojeni a chybí jim zaměstnanecké benefity, které by je více motivovaly k práci. Dále je potřeba dovysvětlit celkový systém odměňování, jelikož jsou i takový zaměstnanci, kteří mu plně nerozumí.

3.2.5 Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování

Vedený rozhovor probíhal s technickým ředitelem panem Pavlem Šimurdou a byly zodpovězeny následující otázky:

1. Jaký máte názor na současný systém odměňování zaměstnanců v této společnosti?

Mohl by být lepší a promyšlenější, ale vše je ovlivněno trhem a také investicemi, kterými jsme si museli projít (Technický ředitel, 2020).

2. Jak se snažíte udržet si současné zaměstnance?

Především a hlavně korektností. Je mnoho společností, reklam a nabídek, které se následně nejeví tak, jak byly původně prezentovány. My neslibujeme to, co následně nejsme schopni splnit, ale stojíme si vždy za tím, co jsme řekli a to splníme, jinak to prostě nejde. Následně samozřejmě musíme držet krok s konkurencí (Technický ředitel, 2020).

3. Jste spokojen se svými zaměstnanci a jejich prací?

Ne. Zaměstnanci mají spoustu prostoru ke zlepšení, které ale nejsou ochotni využívat i přes to, že my jsme ochotni je za to motivovat a platit. Samozřejmě nemohu vyznívat jen kriticky, lidé se snaží v rámci jistých mantinelů, které ovšem nechtějí překročit. Celkově bych svou spokojenost ohodnotil na 60 %. To znamená, že je to mírně na lepší straně váhy, ale chci poukázat na opravdu velké rezervy (Technický ředitel, 2020).

4. Plánujete nějaké změny, co se odměňování týče?

Bohužel v době koronavirové problematiky asi ne. Trh nyní dostane velkou ránu, vše se pomalu zastavuje a bortí. Dle mých odhadů to bude otázka opět několika měsíců až let, než se dostaneme do čísel a produkce, která zde byla nastartována. Bude otázka, jaká bude podpora státu. Naše strategie ale bude hlavně nepropouštět a udržet si zaučené zaměstnance, dokud to jen bude možné. Pokud bychom se bavili čistě hypoteticky a současnou dobu jako by vynechali, pak samozřejmě je nutné držet krk s konkurencí. A to jak ve výši mzdy, tak v benefitech (Technický ředitel, 2020).

5. Potýkáte se s nějakými problémy v oblasti odměňování?

Ano, jak jsem výše nastínil, je mnoho názorů na motivaci, a ne všechny se u konkrétních pracovních pozic setkají s úspěchem. Jde o to dobře motivaci zacílit a stanovit ji tak, aby byla oboustranně výhodná. Co to znamená, například dotace na stravu je odečitatelný náklad, takže my přispějeme pracovníkovi 33Kč na jedno jídlo, a to je konkrétní částka, kterou pracovník dostane a kterou to stojí nás jako zaměstnavatele. Kdybychom ale chtěli dát 33Kč na jedno jídlo pracovníkovi do mzdy navíc, pak by samozřejmě šlo o hrubou mzdu, takže 35 % (tzn. 11,55Kč) bychom museli odvést ještě navíc na sociálním a zdravotním pojištění a pracovník by po zdanění měl užitnou hodnotu jen cca 24Kč (Technický ředitel, 2020).

Problém ale je, že pracovníci právě naopak nejvíce preferují odměny do mzdy, což je nejvyšší finanční ztráta benefitu, který si bere stát. Proto volíme motivaci a benefity, které jsou daňově akceptovatelné, jako je vzdělávání, životní pojištění nebo příspěvek na stravu, byť ze strany zaměstnanců nejsou tyto benefity zcela chápány (Technický ředitel, 2020).

3.2.6 Shrnutí stávajícího systému odměňování

Velká výhoda pramení z velmi motivujícího přístupu ze strany vedení, kdy se právě vedení snaží své zaměstnance motivovat v tom, aby se dále posouvali ve svých dovednostech a jejich finanční odměny tak dále rostly.

Plusem je i počet zaměstnaneckých benefitů a nabízených peněžních odměn, které mohou kompenzovat nižší průměrnou hrubou měsíční mzdu. Především školení zaměstnanců, která probíhají pravidelně, se dají považovat za velkou výhodu této společnosti i z toho důvodu, že některá z nich jsou pouze volitelné a zaměstnanci tak mají možnost získat nové informace.

Co se dotazníkového šetření týče, menší nevýhoda spočívá v tom, že většina pracovníků výroby pracuje ve společnosti 1–3 roky, tudíž zkušenosti v této společnosti nejsou až tak velké, avšak jejich věk je nízký, tudíž se dá předpokládat, že ve společnosti budou ještě dlouho pracovat. Tomu napomáhá i fakt, že zaměstnanci jsou spokojeni s kolektivem a na pracovišti tak panuje dobrá nálada.

Negativním zjištěním je nespokojenost zaměstnanců s celkovým systémem odměňování, konkrétně se zaměstnaneckými benefity a výší mzdy. Většina zaměstnanců by ocenila 5 týdnů dovolené, které momentálně chybí, stejně tak jako ústní pochvala, která by mohla probíhat častěji, než je tomu aktuálně.

Z vedeného rozhovoru vyplývá, že ani vedení společnosti není úplně spokojeno s momentálním systémem odměňování. Napomáhá tomu i fakt, že zaměstnanci nejsou ochotni využívat nabízených možností.

3.3 Analýza vlivů na systém odměňování společnosti

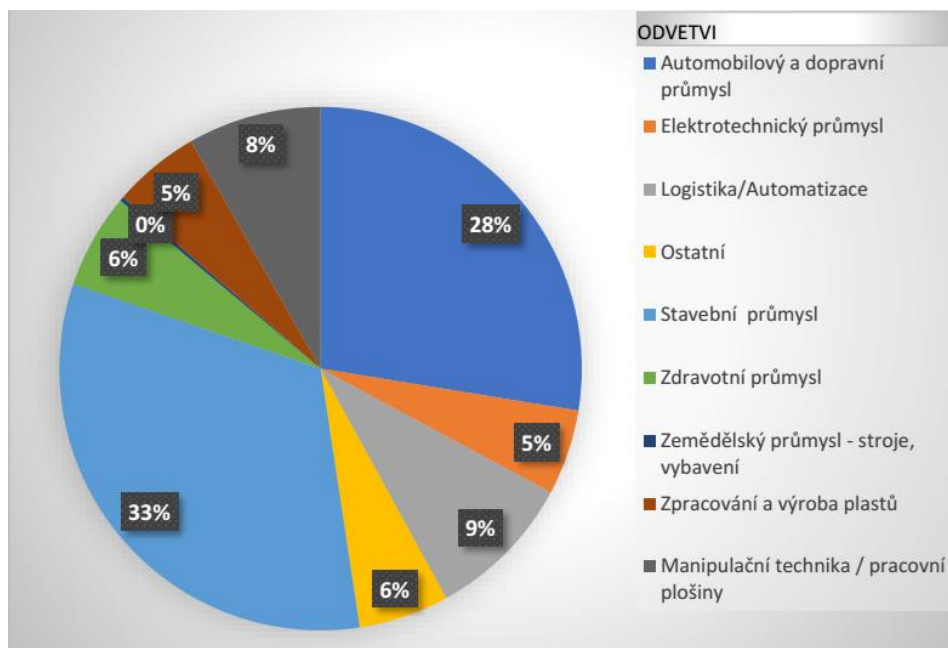
3.3.1 Analýza vnitřních vlivů

Tato analýza se zabývá firemními cíli, a především pak ekonomickou situací. Dále se zaměřuje na kvalitu lidských zdrojů a organizačně – technickou úroveň společnosti, mezi kterou patří i organizační struktura. V poslední řadě je v krátkosti vysvětleno hodnocení pracovníků.

3.3.1.1 Firemní cíle

Nejaktuálnějším firemním cílem je stabilizace v reakci na škody způsobené koronavirem. Strategické cíle v oblasti rozdělení trhu jsou vidět v uvedeném grafu za rok 2019 o celkových tržbách cca 300mil Kč. Dvě silné, ale v době krize velmi zranitelné odvětví, jsou automobilový průmysl a stavební průmysl, ve společnosti se jedná až o 60 % zakázek (Technický ředitel, 2020).

Cílem je tedy zařadit do portfolia společnosti další silná odvětví, případně jiná současná odvětví trhu posílit. Na čemž se momentálně pracuje a velmi zajímavě se v roce 2020 bude profilovat právě elektrotechnický průmysl, kde společnost vyrábí díly pro stojany pro nabíjení elektricky poháněných aut. S touto strategií souvisí i zvýšení počtu montovaných celků finálnímu zákazníkovi. Čím vyšší celky společnost dodá, tím vyšší přidaná hodnota zůstává ve společnosti. To je cesta, kterou společnost chce jít a rozšiřovat montážní pracoviště a zároveň tato cesta by společnost měla udržet konkurenceschopnou (Technický ředitel, 2020).



Obrázek č. 4: Zakázky dle odvětví (Zdroj: Technický ředitel, 2020)

3.3.1.2 Ekonomická situace společnosti

Tabulka č. 6: Ekonomická situace společnosti 2014–2018 (Zdroj: Upraveno dle: Justice, 2014–2018, 2020)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
	Počet v tisících Kč				
Náklady	199 290	181 460	192 864	242 326	267 200
Výnosy	202 422	179 230	189 397	246 874	274 264
VH	3 132	- 2 230	- 3 467	4 548	7 064

Z tabulky vyplývá, že analyzovaná společnost se potýkala jak se ziskem, tak i se ztrátou, a to pouze v letech 2015 a 2016. Od roku 2017 však společnost dosahuje zisku, který se postupně navyšuje, což je pro společnost velmi příznivá situace.

Tabulka č. 7: Predikce vývoje veličin 2019–2021 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2019	2020	2021
	Počet v tisících Kč		
Náklady	275 634	295 302	314 971
Výnosy	281 836	302 969	324 101
VH	6 202	7 667	9 130

K výpočtu predikce vývoje byla použita regresní analýza. Tato predikce je vyobrazena pro roky 2019 až 2021, jelikož následné navrhované změny budou aplikované až do roku 2021.

Tabulka č. 8: Vývoj indexu IN05 (Zdroj: Upraveno dle: Justice, 2014–2018, 2020)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
IN05	1,06	0,60	0,46	0,91	0,97

Index IN05 je používán k hodnocení situace průmyslových společností a výsledkem je tedy bankrotní či bonitní podnik.

Vzorec pro výpočet je následující: $IN05 = 0,13X_1 + 0,04X_2 + 3,97X_3 + 0,21X_4 + 0,09X_5$

Sledovaná společnost v roce 2014, 2017 a 2018 dosahuje hodnot vyšších než 0,9, což znamená, že se podnik nachází v šedé zóně a nelze tedy přesně specifikovat bonitu či bankrot podniku. V roce 2015 a 2016 byl však podnik směřován k úpadku.

3.3.1.3 Personální vývoj

Tabulka č. 9: Personální vývoj společnosti (Technický ředitel, 2020)

Rok	Počet zaměstnanců
2015	154
2016	154
2017	159
2018	156
2019	167

Dle tabulky lze vidět, že společnost je schopná si své zaměstnance dlouhodobě udržovat a v posledních pěti letech tak nenastal žádný razantní úpadek pracovníků. Pouze v roce 2018 bylo ve společnosti o 3 pracovníky méně v porovnání s rokem 2017, to se však v roce 2019 napravilo a počet zaměstnanců vzrostl na 167, což je největší zastoupení od roku 2015.

Fluktuace se tedy této společnosti příliš netýká. Konkrétně za rok 2018 nastoupilo 28 nových zaměstnanců a odešlo 23 zaměstnanců. V roce 2019 společnost přijala 23 zaměstnanců a pouze 17 tuto společnost opustilo. Fluktuace v roce 2019 tedy činila pouhých 10,18 %. Pracovní pozice, kterou zaměstnanci nejčastěji opouštějí je svářeč (Technický ředitel, 2020).

3.3.1.4 Nemocnost

Tabulka č. 10: Nemocnost společnosti (Zdroj: Technický ředitel, 2020)

Rok	Počet odprac. hod.	Nemocenská	OČR (ošetřovné)	v %
2016	258 786,0	20826,5	964,5	9,28 %
2017	274 613,8	16522,5	1590,0	7,53 %
2018	262 698,4	18030,5	1588,8	8,39 %
2019	270 462,4	18070,0	1554,8	8,37 %

Absence nad hodnotu 6 % je v západním světě považována za alarmující ukazatel, ale je nutno přihlídnout také k faktu rozdílných legislativních nastavení jednotlivých států.

Česká republika v minulém roce opět schválila to, že zaměstnavatelé hradí nemocenskou celých 14 dní, a to již od prvního dne, což je samozřejmě pro zaměstnavatele velký náklad, a naopak pro zaměstnance výhodné.

Nemocnost analyzované společnosti se v roce 2019 oproti předchozímu roku lehce snížila, nelze však předpokládat, že nemocnost bude v dalších letech stále klesat, jelikož v předchozích letech tento ukazatel vykazoval i vyšší procento.

3.3.1.5 Organizačně – technická úroveň společnosti

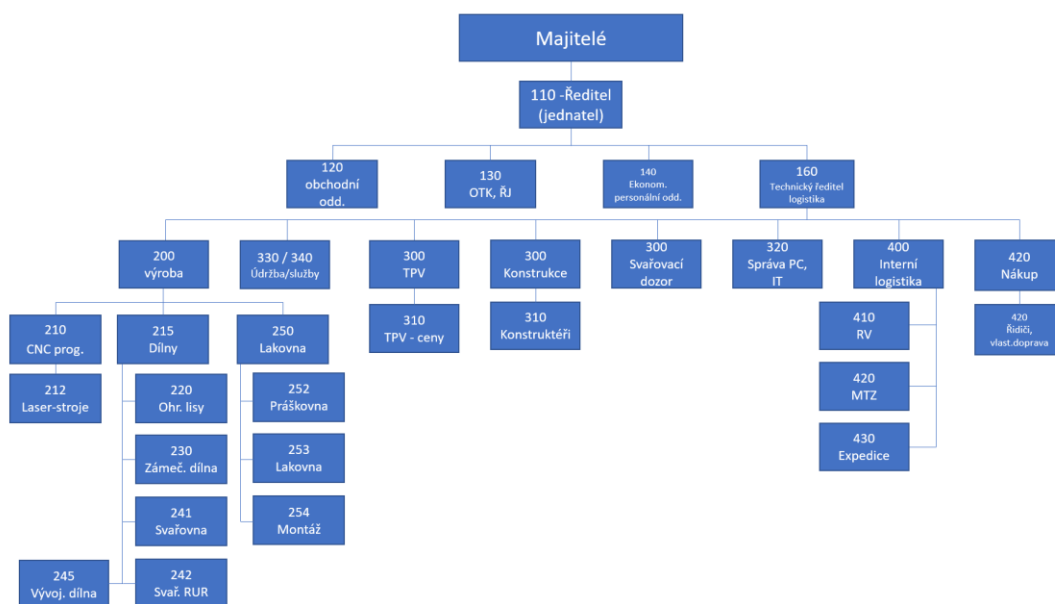
Tabulka č. 11: Vybavení práce kapitálem 2014–2018 (Zdroj: Upraveno dle: Justice, 2014–2018, 2020)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Vybavení práce kapitálem/Kč	359 676	448 013	449 487	511 604	743 583

Tabulka znázorňuje vybavení práce kapitálem, který se každým rokem postupně navyšuje. Tyto hodnoty jsou počítány pomocí DHM v daném roce a následně děleny počtem zaměstnanců. V roce 2018 byla tato hodnota ve výši 743 583 Kč, což je způsobeno primárně rekonstrukcí a modernizací výrobních prostor. Z toho důvodu společnost vykazovala nejvyšší DHM právě v tomto roce.

Organizační struktura

V současné době ve společnosti pracuje 167 zaměstnanců včetně 3 majitelů. Společnost zaměstnává pracovníky jak na hlavní pracovní poměr na dobu určitou a neurčitou, tak i pracovníky na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Nyní začala spolupracovat i se střední odbornou školou v Bílovci, kdy právě učni této školy dochází od března roku 2020 do analyzované společnosti vykonávat práci. Jedná se o první projekt podobného typu (Technický ředitel, 2020).



Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Technický ředitel, 2020)

Organizační struktura představuje následující úseky (střediska) a jejich zastoupení:

Tabulka č. 12: Početní zastoupení jednotlivých středisek (Zdroj: Personalistka, 2020)

Úsek (středisko)	Početní zastoupení	Procentní vyjádření
Obchodní oddělení	7	4 %
OTK (oddělení technické kontroly)	8	5 %
Ekonomicko – personální oddělení	5	3 %
Logistika	4	2 %
Výroba	12	7 %
CNC programátoři	3	2 %
Laser – stroje	13	8 %
Ohraňovací lisy	10	6 %
Zámečnická dílna	16	10 %

Tabulka č. 13: Početní zastoupení jednotlivých středisek (Zdroj: Personalistka, 2020)

Úsek (středisko)	Početní zastoupení	Procentní vyjádření
Svařovna	29	18 %
Vývojová dílna	3	2 %
Lakovna	8	5 %
Technologie	11	7 %
IT	2	1 %
Údržba	9	6 %
Sklady	23	14 %

Mimo zmíněné pracovníky, společnost má tři majitelé a jednoho ředitele neboli jednatele společnosti (Personalistka, 2020).

Společnost má vypracované popisy jednotlivých pracovních míst, které obsahují název pracovního místa, začlenění funkce, kvalifikační požadavky, rozsah pravomocí a odpovědností a konkrétní příklady prací jednotlivých pozic. Tyto popisy jsou každoročně aktualizovány a zcela odpovídají skutečnosti (Technický ředitel, 2020).

V příloze č. 1 se nachází vzor tohoto popisu pracovního místa, konkrétně na pozici svářeč.

3.3.1.6 Hodnocení pracovníků

Zaměstnanci jsou hodnoceni individuálně na každé konkrétní pozici. Jak už bylo zmíněno výše, hodnocení pracovníků se odvíjí především od motivace a jak moc jsou schopni plnit své úkoly. Proto vždy během každého měsíce nadřízený zaměstnanec sleduje a kontroluje kvalitu odvedené práce a plnění daných úkolů daného pracovníka (Technický ředitel, 2020).

3.3.2 Shrnutí analýzy vnitřních vlivů

Za velmi příznivou situaci lze považovat vývoj a růst hospodářského výsledku, který se od roku 2017 zvyšuje. Stejně tak výnosy rostou. Index IN05 se od roku 2017 postupně navyšuje a dá se tedy předpokládat, že v následujících letech podnik dosáhne takových hodnot, které značí bonitu společnosti.

Velmi kladnou stránkou společnosti je to, že si dlouhodobě dokáže udržet své zaměstnance a nepotýká se tedy s fluktuací. Z analýzy vyplývá, že každoroční počet zaměstnanců, kteří společnost opustí je menší než nově příchozí pracovníci. Dá se tedy předpokládat, že zaměstnanci jsou ve společnosti relativně spokojeni. Co se nemocnosti týče, ve společnosti není úplně stabilní a každým rokem se procento nemocnosti liší. Meziroční rozdíly nejsou však markantní, tudíž lze předpokládat, že i v tomto směru je na tom společnost poměrně dobře.

3.3.3 Analýza vnějších vlivů

Tato část se týká analýzy obyvatelstva, tedy struktury obyvatelstva a populačního vývoje, dále se zaměřuje na situaci na trhu práce neboli nezaměstnanost a nedostatek či přebytek pracovních sil. Dále na životní styl a hospodářskou a sociální politiku vlády a na úroveň a formy odměňování pracovníků u konkurenčních společností na trhu práce, ale i v odvětví či regionu. V poslední řadě je tato analýza zaměřená na platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání.

3.3.3.1 Analýza obyvatelstva

Struktura obyvatelstva

Na konci roku 2018 žilo v Moravskoslezském kraji 1 203 299 obyvatel, což od roku 2011 bylo úplně nejméně. Meziročně se počet obyvatel tedy snížil zhruba o 2 587 osob (Ženy a muži v Moravskoslezském kraji – 2018, 2019).

Tabulka č. 14: Struktura obyvatelstva dle pohlaví v Moravskoslezském kraji 2018 (Zdroj: Upraveno dle: Ženy a muži v Moravskoslezském kraji – 2018, 2019)

Pohlaví	Počet v tisících	Procentní vyjádření
Muži	590,5	49,1 %
Ženy	612,8	50,9 %
Celkem	1 203,3	100 %

Co se rozdělení na muže a ženy týče, v Moravskoslezském kraji v roce 2018 převažovaly ženy. Ženská populace tedy činila 50,9 % (612,8 tis. obyvatel) a mužská populace činila 49,1 % (590,5 tis. obyvatel).

Z uvedené tabulky jasně vyplývá, že žen tedy bylo zhruba o 22 300 více než mužů.

Tabulka č. 15: Rozdělení populace do tří skupin dle věku v Moravskoslezském kraji 2018

(Zdroj: Upraveno dle: Ženy a muži v Moravskoslezském kraji – 2018, 2019)

Pohlaví	Předproduktivní	Produktivní	Poproduktivní
	Počet v tisících		
Muži	94,2	399,6	96,7
Ženy	89,1	384,1	139,6
Celkem	183,3	783,8	236,2

Populace se rozděluje do tří hlavních skupin dle věku, jedná se o předproduktivní skupinu (0–14 let), produktivní (15–64 let) a poproduktivní (65 a více let).

Produktivní skupina se nazývá jako ekonomicky aktivní obyvatelé a v roce 2018 v Moravskoslezském kraji jich tedy činilo 783,8 tis. Žen v této skupině bylo 384,1 tis. a mužů 399,6 tis. Ekonomicky aktivních obyvatel v Moravskoslezském kraji v roce 2018 bylo tedy zhruba 65,1 %.

Celkový průměrný věk za všechny tři skupiny v tomto kraji roku 2018 činil 42,6 let (Demografická ročenka okresů – 2009 až 2018, 2019).

Tabulka č. 16: Rozdělení populace dle vzdělání v Moravskoslezském kraji 2018 (Zdroj: Upraveno dle: Ženy a muži v Moravskoslezském kraji – 2018, 2019)

Pohlaví	Základní a bez vzdělání	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vysokoškolské
	Procentní vyjádření			
Muži	11,6 %	41,3 %	30,8 %	16,3 %
Ženy	18,7 %	28,7 %	34,5 %	18,1 %
Celkem	30,3 %	70 %	65,3 %	34,4 %

Výše uvedená tabulka znázorňuje vzdělání obyvatel Moravskoslezského kraje s rozdělením na muže a ženy. Na první pohled je patrné, že základní vzdělání má méně

mužů než žen, a to zhruba o 7 %. Velký rozdíl je u středního vzdělání bez maturity, kde převládá populace mužů se 41,3 %. Nepatrné rozdíly jsou pak u středního vzdělání s maturitou a vysokoškolského vzdělání. Nejpočetnější skupinou je však obyvatelstvo se středním vzděláním bez maturity.

Populační vývoj

Tabulka č. 17: Vývoj obyvatelstva 2014–2018 (Zdroj: Upraveno dle: Obyvatelstvo, 2020)

Pohlaví	2014	2015	2016	2017	2018
	Počet v tisících				
Muži	596,4	594,4	593,1	591,3	590,5
Ženy	621,3	618,9	616,8	614,5	612,8
Celkem	1 217,7	1 213,3	1 209,9	1 205,9	1 203,3

Na začátku porovnávaných dat, tedy roku 2014, celkový počet obyvatel činil 1 217,7 tis. V roce 2018 počet obyvatel dosahoval čísla 1 203,3 tis. Na první pohled je tedy znát, že počet obyvatel v posledním roce je značně nižší. Počet obyvatel se tedy každoročně snižuje zhruba o 3,6 tis.

Tabulka č. 18: Vývoj obyvatelstva dle skupin 2014–2018 (Zdroj: Upraveno dle: Populační vývoj v krajích, 2017)

Skupina	2014	2015	2016	2017	2018
	Procentní vyjádření				
Předproduktivní	14,7 %	14,9 %	15,0 %	15,1 %	15,2 %
Produktivní	67,7 %	67,1 %	66,4 %	65,7 %	65,1 %
Poproduktivní	17,5 %	18,1 %	18,7 %	19,2 %	19,6 %

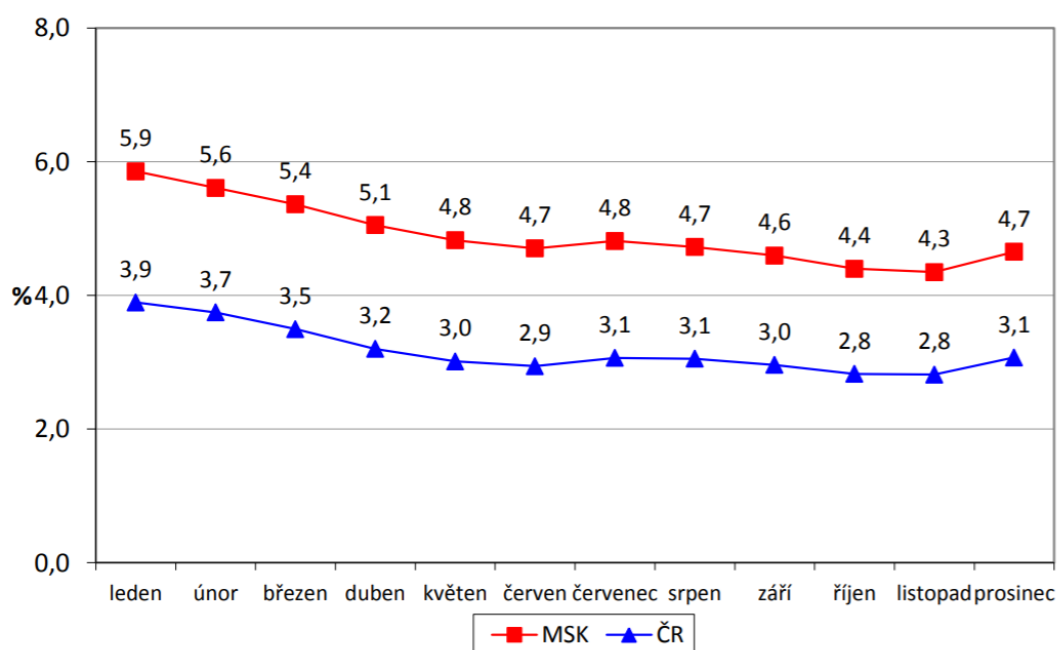
Z tabulky zřetelně vyplývá, že nejpočetněji zastoupenou skupinou je produktivní skupina, která se od roku 2014 postupně snižuje. Naopak předproduktivní i poproduktivní skupina v průběhu pěti let pomalým tempem narůstá.

Celkový průměrný věk všech tří skupin v Moravskoslezském kraji za rok 2014 činil 41,7 let, za rok 2015 činil 41,9 let, za rok 2016 tento věk byl 42,2 let, v roce 2017 vzrostl na 42,4 let a roku 2018 opět vzrostl na 42,6 let. Z toho vyplývá, že průměrný věk v tomto kraji neustále roste (Demografická ročenka okresů – 2009 až 2018, 2019).

3.3.3.2 Situace na trhu práce

Nezaměstnanost

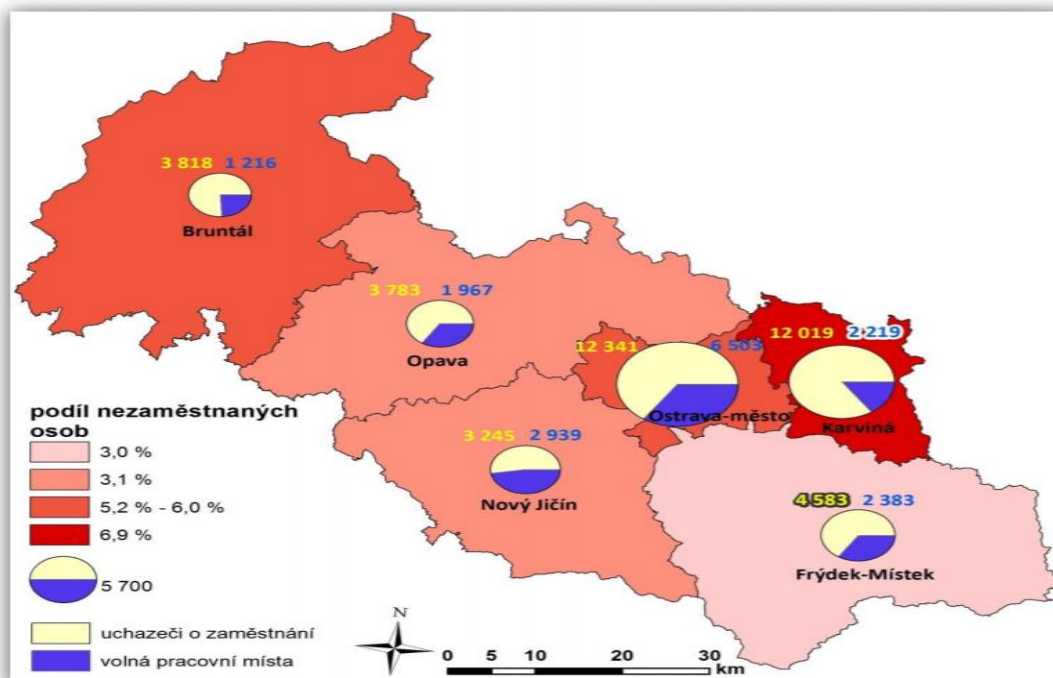
Situace na trhu práce se v roce 2018 vyvíjela velmi dobře, jelikož se počet nezaměstnaných v průběhu roku postupně snižoval. Na konci roku 2018 bylo evidováno 39 789 uchazečů o zaměstnání. Meziročně tedy počet nezaměstnaných klesl zhruba o 19,6 % (Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji, 2019).



Obrázek č. 6: Vývoj podílu nezaměstnaných osob v ČR a v Moravskoslezském kraji v roce 2018

(Zdroj: Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji, 2019)

V porovnání s celorepublikovým průměrem nezaměstnanosti, je na tom Moravskoslezský kraj o něco hůře, jelikož nezaměstnaných koncem roku bylo 4,7 %, což je právě o 1,5 – 2,0 % vyšší průměr než ten celorepublikový.



Obrázek č. 7: Podíl nezaměstnaných osob, počet uchazečů a volných pracovních míst v jednotlivých okresech MSK ke konci roku 2018 (Zdroj: Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji, 2019)

Mapa znázorňuje podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých okresech Moravskoslezského kraje. Dále znázorňuje i počet volných míst a uchazečů o práci. Největší nezaměstnanost je v okrese Karviná, jelikož na ni působí vysoká koncentrace dlouhodobě nezaměstnaných osob, a především v tomto okrese je i mnoho osob společensky nepřizpůsobivých (Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji, 2019).

Analyzovaná společnost NORDIC STEEL s.r.o. se nachází v okrese Nový Jičín. Z obrázku je tedy patrné, že počet volných míst v tomto okrese bylo 2 939 a počet uchazečů o práci činilo 3 245 osob. Podíl nezaměstnaných osob byl tedy zhruba 3,1 %.

V průběhu roku 2018 se do evidence práce přihlásilo 64 907 uchazečů o zaměstnání, což je zhruba o 6,9 % méně, než tomu bylo před rokem (Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji).

Největší procento nezaměstnaných tvoří osoby ve věku 55–59 let, přestože největší pokles nezaměstnaných v daném roce bylo u osob v rozmezí 20–24 let (Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji, 2019).

Co se odvětví, kterým se daná společnost zabývá týče, v roce 2018 došlo k poklesu zaměstnanosti o 828 osob. Tento pokles zaznamenaly všechny okresy kromě okresu Bruntál (Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji, 2019).

Nabídka a poptávka po práci

V této podkapitole je analyzována nabídka a poptávka pracovních míst v Moravskoslezském kraji v prosinci roku 2019. Jelikož analyzovaná společnost NORDIC STEEL s.r.o. nemá dostatek pracovních sil pro pozici obsluha CNC strojů, obsluha vysokozdvížných vozíků, svářeč a zámečník, budou porovnávány tyto pracovní pozice.

Tabulka č. 19: Poptávka a nabídka po práci v Moravskoslezském kraji – 2019 (Zdroj: Upraveno dle: Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly, 2020)

Pracovní pozice	Nabídka	Poptávka
Obsluha stacionárních strojů	3	25
Obsluha vysokozdvížných vozíků	33	13
Svářeč	161	732
Zámečník	282	189

Tabulka ukazuje, kolik pracovních míst je nabízeno a poptáváno. Z uvedené tabulky lze předpokládat, že největší poptávka ze zmíněných pracovních pozic je pro pozici svářeč, která mnohonásobně převyšuje nabídku, což pro společnosti není vůbec vhodné, jelikož si nemohou vybírat mezi uchazeči o práci. To znamená, že ne všechny

pracovní síly budou stoprocentně kvalitní. Největší nabídka je však na pozici zámečník. V tomto případě je to i pro analyzovanou společnost příznivá situace.

Na pozici obsluha vysokozdvížných vozíků je nabídka a poptávka poměrně vyvážená. U pozice obsluha stacionárních strojů však poptávka převyšuje nabídku, což taktéž není úplně vhodná situace pro společnosti.

3.3.3.3 Životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády

Životní styl

Nejvíce znečištěný kraj, co se celkové měrné emise neboli tuhých znečišťujících látek, které se uvolňují do ovzduší týče, je Hlavní město Praha. Moravskoslezský kraj skončil na třetím místě nejvíce znečištěných krajů. Avšak nejvíce znečištěný kraj oxidem uhličitým je Moravskoslezský (Životní prostředí – pořadí krajů, 2020).

Za posledních 30 let se výrazně změnilo životní prostředí, způsob života i zdravotní péče v Moravskoslezském kraji, tyto ukazatele vedou k tomu, že lidé z tohoto kraje se dožívají vyššího věku. Od roku 2014–2015 se průměrný věk dožití u mužů zvýšil až o 4,2 let a u žen až o 3,6 let (V Moravskoslezském kraji se žije déle, díky lepší medicíně i změně chování, 2019).

Ekonomická a sociální politika

HDP v Moravskoslezském kraji v roce 2018 dosáhl 503,7 mld. Kč. Meziročně se tedy objem hrubého domácího produktu zvýšil. Hrubá přidaná hodnota v tomto kraji se rovněž zvýšila a k meziročnímu růstu nejvíce přispěl zpracovatelský průmysl (Regionální účty 2018 – Moravskoslezský kraj, 2020).

Co se sociální politiky týče, v roce 2020 se zvýší důchod o 6,7 % tedy na 14 400 Kč, jedná se o nejvyšší starobní důchod v historii. Samozřejmostí je i zvýšení minimální mzdy na 14 600 Kč. Platy zaměstnanců ve veřejných službách a správě a státní službě se rovněž zvýší o 1 500 Kč. Dále roste i rodičovský příspěvek, kdy jeho celková výše dosahuje aktuálních 300 000 Kč. Od 1. ledna 2020 se zvýšily náhrady za pracovní úraz a nemoc z povolání o 5,2 % (Co se mění v roce 2020, 2019).

3.3.3.4 Úroveň odměňování

Průměrná hrubá měsíční mzda za rok 2018 v Moravskoslezském kraji byla 28 801 Kč. Oproti roku 2017 se tedy zvýšila o 7,7 % což v porovnání s ostatními kraji je meziroční tempo růstu výše mezd třetí nejpomalejší (Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2018, 2019).

Za 1. až 3. čtvrtletí roku 2019 v tomto kraji byla průměrná hrubá měsíční mzda 30 207 Kč (Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji ve 3. čtvrtletí 2019, 2019).

V této analýze jsou porovnávány společnosti, které jsou konkurenční k analyzované společnosti.

Jelikož se v okolí 20 km od analyzované společnosti nachází hned několik konkurenčních společností, pro tuto analýzu byly vybrány pouze 3, které jsou nejbližší sledované společnosti a jsou největší.

- NC Line a. s.,
- VVM – IPSO s.r.o.,
- TIGEMMA, spol. s.r.o.,

Všechny výše zmíněné společnosti se zabývají strojírenským průmyslem, tudíž dle odvětví CZ – NACE spadají do kategorie C – Zpracovatelský průmysl.

Průměrná hrubá měsíční mzda v této kategorii za rok 2018 činila 31 670 Kč a v roce 2019 za 1. – 3. čtvrtletí tato mzda byla 33 046 Kč (Zaměstnanci a průměrné hrubé měsíční mzdy dle odvětví CZ – NACE, 2019). Průměrná mzda ve strojírenství se tedy postupně zvyšuje.

Pokud však porovnáme průměrnou měsíční mzdu v Moravskoslezském kraji a průměrnou měsíční mzdu v kategorii C – Zpracovatelský průmysl za celý rok 2018, lze jasně určit, že průměrná mzda zpracovatelského průmyslu je o 2 869 Kč vyšší než průměrná mzda kraje.

Za 1. až 3. čtvrtletí roku 2019 taktéž převyšuje průměrná hrubá mzda kategorie C – Zpracovatelský průmysl průměrnou hrubou mzdu kraje.

Průměrná hrubá mzda konkurenční společnosti NC Line a.s. činí 35 268 Kč (Justice – NC Line, 2020). Nejvyšší průměrnou hrubou mzdu ze zmíněných konkurentů

poskytuje společnost VVM – IPSO s.r.o. a to 36 535 Kč (Justice – VVM – IPSO, 2020). Nejnížší pak společnost TIGEMMA, spol. s.r.o., konkrétně tedy 31 151 Kč (Justice – Tigemma, 2020). Tyto mzdy jsou za rok 2018.

Následující tabulka znázorňuje průměrné hrubé mzdy jednotlivých pracovních pozic v České republice.

Tabulka č. 20: Průměrné hrubé mzdy v ČR (Zdroj: Upraveno dle: Platy na pozicích, 2020)

Úsek (středisko)	Pracovní pozice	Průměrná hrubá měsíční mzda ČR/Kč
110 – správa (ředitel)	Obchodní ředitel	99 278
120 – obchodní oddělení	Asistentka obchodního oddělení	27 476
	Projektový manažer obchodu	51 200
130 – OTK – oddělení technické kontroly	Kontrolor	27 668
	Manažer kvality	57 131
140 – ekonomicko – personální oddělení	Personalista	32 362
	Hlavní účetní	38 954
	Mzdová účetní	32 023
160 – technický ředitel	Technický ředitel	84 406
200 – výroba	Vedoucí výroby	50 363
	Asistentka výroby	27 476
	Mistr výroby	38 267
210 – programátoři CNC	Programátor – CNC strojů	32 499
212 – laser	Obsluha CNC stroje – Laser + vysekávací centrum	31 055
220 – ohyby	Obsluha CNC ohraň. lisu	31 055
230 – zámečnická dílna	Zámečník	27 075
241 – svařovna	Svářeč	29 508
	Svářeč – vedoucí směny	38 305

Tabulka č. 21: Průměrné hrubé mzdy v ČR (Zdroj: Upraveno dle: Platy na pozicích, 2020)

Úsek (středisko)	Pracovní pozice	Průměrná hrubá měsíční mzda ČR/Kč
310 – TPV, konstrukce	Vedoucí cenového oddělení	47 943
	Asistentka cenového oddělení – TPV	27 476
	Konstruktér	34 726
	Technolog – cenař	32 911
320 – IT, správa PC	Správce – správce IS/IT administrátor	41 429
	Správce – správce počítačové sítě	38 365
330,340 – údržba, služby	Vedoucí údržby	49 588
	Údržbář – budov a zařízení	23 806
	Údržbář – elektro zařízení	23 806
	Uklízečka	16 784
410,420,430 – sklady, řidiči, logistika	Vedoucí skladu	38 305
	Dělník – balič	20 040
	Asistentka zásobování	27 476
	Řidič vysokozdvížných vozíků	24 817
	Skladník – skladnice	24 728
	Řidič	30 725
	Vedoucí – zásobování a kooperace	38 305
	Zásobovač – zásobování a kooperace	23 072

Zaměstnanecké benefity

Tabulka č. 22: Žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře ČR v roce 2019 (Zdroj: Upraveno dle: V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů, 2019)

Zaměstnanecké benefity	Procentní vyjádření
Příspěvek na stravování	72 %
Příspěvek na penzijní spoření	42 %
Dovolená nad rámec zákona	38 %
Pružná/flexibilní pracovní doba	34 %
Vzdělávání	32 %
Příspěvek na životní pojištění	32 %
Příspěvek či dary při významných životních událostech	30 %
Možnost práce z domova	30 %
Služební vozidlo pro soukromé účely	28 %
Občerstvení na pracovišti	28 %
Pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance	23 %
Příspěvek či dary při významných pracovních událostech	21 %
Příspěvky na volnočasové aktivity	20 %
Sick days (zdravotní volno)	17 %

Výše zmíněná tabulka znázorňuje nejčastěji poskytované benefity v České republice za rok 2019.

Tabulka č. 23: Srovnání zaměstnaneckých benefitů (Zdroj: Upraveno dle: NC Line – kariéra, Tigemma – kariéra, 2020)

Zaměstnanecké benefity	NC Line a.s.	TIGEMMA, spol. s.r.o.
5 týdnů dovolené	Ano	Ano
Příspěvek na stravování	Ano	Ano
Příspěvek na životní pojištění	Ano	Ne
Náborový příspěvek	Ano	Ne
Bezplatné právní a finanční poradenství	Ano	Ne
Zvýhodněný tarif u mobilního operátora	Ano	Ano
Vzdělávací kurzy	Ano	Ano
Příspěvek na dopravu	Ne	Ano

Pro srovnání zaměstnaneckých benefitů byly vybrány pouze dvě konkurenční společnosti, jelikož ne všechny společnosti na svých internetových stránkách zveřejňují tyto informace. Srovnání benefitů je však spíše orientační z toho důvodu, že společnosti mohou zveřejňovat pouze hlavní benefity, na které nalákají případné zájemce o práci. Ve skutečnosti však mohou mít tuto nabídku daleko rozšířenější.

3.3.3.5 Zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání

Tato kapitola vychází primárně ze zákoníku práce, který upravuje převážnou část českého individuálního pracovního práva.

Minimální mzda

Odměna za práci nesmí být vyšší než minimální mzda. Za rok 2020 tato mzda činí 14 600 Kč. V roce 2019 však minimální mzda činila 13 350 Kč a v roce 2018 12 200 Kč. Lze tedy říct, že minimální mzda v České republice se postupně zvyšuje (Minimální mzda v roce 2020 i v letech 1991–2019, 2020).

Minimální či dohodnuté mzdové tarify

V české republice existuje 8. skupin prací, kdy pro každou skupinu zvlášť je určena nejnižší úroveň zaručené mzdy. Tabulku přehledně ukazuje měsíční mzdy v korunách pro každou skupinu zvlášť za rok 2020.

Tabulka č. 24: Zaručená mzda (Zdroj: Upraveno dle: Zaručená mzda 2020, 2020)

Skupina prací	2020
1.	14 600
2.	16 100
3.	17 800
4.	19 600
5.	21 700
6.	24 000
7.	26 500
8.	29 200

Placené překážky v práci

Pokud zaměstnanec nemůže vykonávat práci z důvodu závady na strojním zařízení, kterou nezavinil, náleží mu náhrada mzdy či platu ve výši nejméně 80 % průměrného výdělku. Z důvodu přerušení práce kvůli nepříznivého počasí či živelné události, náleží zaměstnanci náhrada mzdy či platu ve výši nejméně 60 % průměrného výdělku (Zákon č. 262/2006 Sb., 2020).

Povinné příplatky

Za práci přesčas má zaměstnanec nárok na příplatek ve výši nejméně 25 % průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec pracuje přes svátek, má nárok na příplatek ve výši nejméně průměrného výdělku. Z práci v noci zaměstnanci přísluší příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí zaměstnanci náleží ve výši nejméně 10 % z minimální mzdy a příplatek za práci o víkendu je ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku (Zákon č. 262/2006 Sb., 2020).

Placená dovolená

Délka dovolené pro běžné zaměstnance činí 4 týdny. Zaměstnanci státních podniků, municipalit, rozpočtových nebo příspěvkových organizací však mají nárok na dovolenou, která činí 5 týdnů (Zákon č. 262/2006 Sb., 2020).

3.3.4 Shrnutí analýzy vnějších vlivů

V analýze vnějších vlivů bylo zjištěno, že ekonomicky aktivních obyvatel v Moravskoslezském kraji v roce 2018 bylo 65,1 %. Toto zjištění je pro sledovanou společnost pozitivní, stejně tak jako průměrný věk obyvatelstva v kraji, který činil 42,65 let. Tedy ideální věk pro práci ve výrobní společnosti.

Co se nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji týče, tento kraj vykazuje vyšší nezaměstnanost, než je celorepublikový průměr.

Velká nevýhoda společnosti spočívá v tom, že poptávka po některých pracovních pozicích, které společnost poptává, je příliš vysoká a společnost si tedy nemůže mezi případnými uchazeči příliš vybírat. Ideální situaci však ukazuje pracovní pozice zámečnický, kde je nabídka větší než poptávka.

Největší průměrnou hrubou měsíční mzdou z uvedených konkurentů nabízí společnost VVM – IPSO s.r.o., která činí 36 535 Kč. Při porovnání průměrných hrubých mezd analyzované společnosti a průměrných hrubých mezd v České republice, bylo zjištěno, že analyzovaná společnost poskytuje podstatně nižší hrubé mzdy, než je tomu obecně v ČR.

Co se nabízených benefitů konkurenčních společností týče, nejlépe se jeví společnost NC Line a.s., která poskytuje 7 z 8 zmíněných benefitů. Zmíněné konkurenty lze tedy považovat za velkou hrozbu při poptávce zaměstnanců na pracovní pozice.

3.4 Shrnutí analytické části

Velkou výhodou společnosti je motivující přístup ze strany vedení, kterým se snaží motivovat své zaměstnance. Pozitivem je i rozšířená nabídka zaměstnaneckých benefitů a peněžních odměn, které mohou kompenzovat nižší průměrnou mzdu, která v roce 2018 činila 30 362 Kč, tato mzda je podstatně vyšší, než je průměrná hrubá mzda kraje a zároveň nižší než průměrná hrubá mzda zpracovatelského průmyslu jako takového

Velkým plusem je pozitivita zaměstnanců v práci, toto tvrzení vyplývá z dotazníkového šetření, kde si zaměstnanci pochvalovali příjemný kolektiv.

Negativem je nespokojenost zaměstnanců s celkovým systémem odměňování. Většině zaměstnancům chybí týden dovolené navíc a nabízené benefity, přestože jsou poměrně rozšířené, zaměstnancům nestačí a nejsou s nimi příliš spokojeni. Stejně tak vedení společnosti není příliš spokojeno s aktuálním systémem.

V analýze vnitřních vlivů bylo zjištěno, že vývoj a růst hospodářského výsledku od roku 2017 neustále roste. Stejně tak index IN05 se od roku 2017 postupně navyšuje. Příznivá situace by tedy byla, kdyby se tato křivka nesnižovala a nadále rostla, aby podnik dosáhl na takové čísla, která budou značit bonitu společnosti. Zjištěná fluktuace zaměstnanců se sledované společnosti momentálně netýká, tudíž lze říct, že zaměstnanci jsou ve společnosti relativně spokojeni.

Pozitivem při sledování analýzy vnějších vlivů bylo, že průměrný věk obyvatelstva v Moravskoslezském kraji činil 42,65 let, což odpovídá ideálnímu věku pro práci ve výrobní společnosti. Nezaměstnanost v daném kraji je však vyšší než nezaměstnanost v České republice. Nevýhodou je tedy i nízká nabídka pracovních sil na pracovní pozice, které společnost poptává. Mezi nevýhodu také spadá fakt, že průměrné hrubé měsíční mzdy konkurenčních společností jsou podstatně vyšší, než jaké nabízí sledovaná společnost. Lze tedy předpokládat, že zmíněné konkurenční společnosti představují velkou hrozbu při poptávce zaměstnanců na pracovní pozice. Především tedy společnost VVM – IPSO s.r.o., která nabízí nejvyšší průměrnou mzdu ze zmiňovaných společností (36 535 Kč).

Analyzovaná společnost NORDIC STEEL s.r.o. nabízí zhruba polovinu nejčastějších zaměstnaneckých benefitů za rok 2019 poskytovaných v České republice, tudíž lze odhadnout, že se společnost snaží svým zaměstnancům vyhovět a dělat pro ně práci o to zajímavější. Benefity, které společnost neposkytuje a které se nacházejí v analýze vnějších vlivů jsou:

- příspěvek na penzijní spoření,
- dovolená nad rámec zákona,
- možnost práce z domova,

- služební vozidlo pro soukromé účely,
- pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance,
- příspěvek či dary při významných pracovních událostech,
- příspěvek na volnočasové aktivity.

Společnost však nabízí spoustu jiných benefitů, které nejsou zahrnuty v této tabulce, ale jsou popsány výše v analýze společnosti.

Při srovnání s konkurenčními společnostmi, kdy byly srovnávány společnosti NC Line a.s. a společnost TIGEMMA, spol. s.r.o. společně s analyzovanou společností, NORDIC STEEL s.r.o. ve srovnání s konkurenty skončil na třetím, tedy posledním místě a nejlépe dopadla společnost NC Line a.s., která poskytuje všechny zmíněné benefity kromě příspěvku na dopravu.

Z vybraných zaměstnaneckých benefitů společnost NORDIC STEEL s.r.o. neposkytuje následující:

- 5 týdnů dovolené,
- náborový příspěvek,
- bezplatné právní a finanční poradenství,
- příspěvek na dopravu.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola bakalářské práce je věnována návrhům změn v systému odměňování zaměstnanců ve společnosti NORDIC STEEL s.r.o. Zabývá se tedy nedostatky v systému odměňování, které byly identifikovány v analýze současného stavu společnosti.

Provedené změny by měly vést k větší spokojenosti zaměstnanců a zvýšit tak i jejich pracovní nasazení.

Na základě analytické části práce byly zjištěny následující nedostatky:

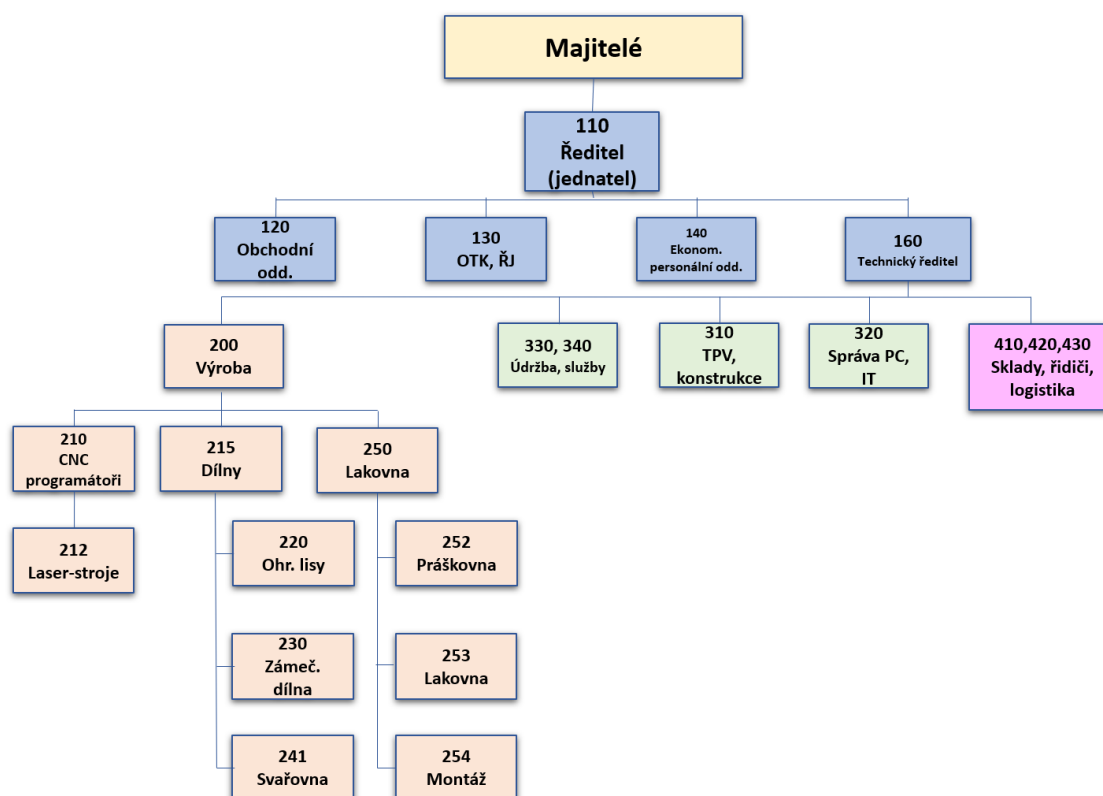
- nedostatky v rámci organizační struktury,
- nedostatky v rámci znalosti systému odměňování a povědomí o školení,
- nedostatky v rámci zaměstnaneckých výhod.

4.1 Organizační struktura

Organizační struktura je nyní příliš rozvrstvená a zaměstnanci tak nemusí mít jasnou představu o tom, kdo je jejich nadřízený. Není však sestavena dle jednotlivých středisek a působí velmi nepřehledně a zmatečně.

Navrhovanou změnou je tedy organizační strukturu sestavit dle jednotlivých středisek, které jsou označeny čísly. Takto označená střediska má společnost pevně dané a tato čísla používá i v ostatních dokumentech jako například vyhodnocení fluktuace či v matici zastupitelnosti a jiné.

Návrh nové organizační struktury je zobrazen na následujícím obrázku.



Obrázek č. 8: Návrh organizační struktury společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2 Školení zaměstnanců – systém odměňování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 44 % výrobních zaměstnanců nerozumí stávajícímu systému odměňování a je pro ně nesrozumitelný a nejasný. Příčinou může být myšlenka vedení, která se staví na bázi motivace zaměstnanců a snaží se o to, aby daný pracovník splnil co nejvíce úkolů za stanovený čas. Není tedy přesně dáno, kolik a za jak dlouho by měl daný pracovník splnit určité činnosti či úkoly. Tento fakt může zaměstnance mást.

Návrhem na nápravu nesrovnalostí na straně zaměstnanců je uskutečnění školení na téma odměňování a hodnocení zaměstnanců, které by probíhalo v prostorách společnosti a byly by rozebrány formy hodnocení a podrobněji celkový odměňovací systém zahrnující vyplácení prémie. Samozřejmostí jsou i dotazy ze strany pracovníků. Školení by prováděli vedoucí jednotlivých středisek buďto jednotlivě pro každé středisko zvlášť nebo případně pro všechny dohromady jednou ročně.

Objasnění tohoto problému může napomoci i k tomu, aby si 43 % THP pracovníků a 70 % výrobních dělníků nemyslelo, že hodnocení je nespravedlivé.

V rámci tohoto školení bude upřesněno kdy a jaká odborná školení se konají, jelikož 30 % THP pracovníků a 42 % výrobních dělníků nemá povědomí o tom, že nějaká odborná školení probíhají. Z toho tedy vyplývá, že tato školení nejsou pravidelná a neúčastní se jich tedy všichni zaměstnanci.

4.3 Rozšíření zaměstnaneckých výhod

Celkový systém zaměstnaneckých benefitů není špatný, avšak mohl by být propracovanější a pro zaměstnance zajímavější. Takto správně nastavený systém by mohl vést ke zvýšení produktivity zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se stávajícími benefity je nespokojeno 52 % THP pracovníků a 66 % výrobních dělníků. Při dotazování zaměstnanci uvedli, že v rámci benefitů by nejvíce ocenili týden dovolené navíc, příspěvek na Vánoce či v rámci motivace soutěž o zaměstnance měsíce.

4.3.1 Příspěvek na Vánoce

Návrhem je vyplatit zaměstnancům v rámci listopadové výplaty finanční příspěvek na vánoční svátky v hodnotě 4 000 Kč.

4.3.2 Zaměstnanec měsíce

Tato soutěž má za úkol motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Zaměstnancům také dodává pocit, že si jejich odvedené práce někdo všímá, včetně nadřízených, a jsou za ni spravedlivě odměněni.

Zmíněná soutěž bude pořádána zvlášť pro THP pracovníky a zvlášť pro výrobní dělníky. Probíhat bude vždy jeden celý měsíc, a to 3x ročně. Soutěž nebude oznámena dopředu, aby se ukázalo, kteří zaměstnanci si toto ocenění doopravdy zaslouží a neplnili povinnosti pouze v dané měsíce, kdy bude soutěž probíhat. Vyhodnocení soutěže bude probíhat na nejbližší schůzi zaměstnanců, která bude následovat po soutěžním měsíci nebo případně na pořádané firemní akci. Nejlepší pracovník získá jednorázovou finanční odměnu v hodnotě 2 000 Kč.

Zaměstnanec bude hodnocen na základě odvedené práce, tedy především množství odvedené práce s ohledem na kvalitu. Tento bod bude mít váhu 50 %. Pracovník bude

dále hodnocen na základě chování k ostatním pracovníkům (váha 20 %) a samozřejmě, zda se bude angažovat ve vymýšlení nových zajímavých aktivit či vykonávání práce navíc (váha 30 %). Hodnocení bude provádět technický ředitel společně s personalistkou společnosti pomocí bodové škály.

K tomu se však váže i následující návrh, a to odměňování formou formální pochvaly. Z dotazníkového šetření totiž vyplývá, že 24 % THP pracovníků a 17 % výrobních dělníků motivuje formální pochvala, která ve společnosti není až tak rozšířená. Tato forma odměny nemá sice hmotnou podobu, ale napomáhá ke spokojenosti zaměstnance, což následně vede k pocitu užitečnosti a důležitosti ve společnosti.

Nejedná se však pouze o formální pochvalu, ale do tohoto typu odměn se řadí také větší rozhodovací pravomoci či větší samostatnost. Návrhem je tedy udělovat případné pochvaly veřejně, a to jednatelem společnosti před ostatními zaměstnanci na společných školeních či firemních akcích. Výtky však budou ponechány k osobnímu pohovoru.

53 % dotazovaných respondentů, primárně tedy výrobních dělníků, odpovědělo, že zpětnou vazbu od svého nadřízeného dostávají pouze málokdy či vůbec. I z tohoto důvodu bude forma navrhovaných nepeněžních odměn v podobě soutěže a formálních pochval užitečná.

4.3.3 Týden dovolené navíc

Nejčastěji se opakujícím benefitem v rámci zodpovězených otázek v dotazníkovém šetření byl týden dovolené navíc. Nyní společnost poskytuje pouze 4 týdny dovolené. Tato změna by pro zaměstnance mohla být velkou motivací a chutí do práce.

4.3.4 Příspěvek za dlouhodobou působnost ve společnosti

Finanční příspěvek bude vyplácen zaměstnancům jednorázově při dosažení určitých let působnosti ve společnosti. Příspěvek bude zahrnut do mzdy, tedy následující měsíc po jeho dosažení.

Následující tabulka značí konkrétní částky za odpracovaná léta.

Tabulka č. 25: Finanční odměna – dlouhodobá působnost (Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba působnosti ve společnosti	Výše finanční odměny
3 roky	7 550 Kč
5 let	9 230 Kč
10 let	11 550 Kč
15 let	14 650 Kč

V případě, že pracovník ve sledované společnosti bude pracovat déle než 15 let, částka 14 650 Kč se navýší 1,1x

5 PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN

5.1 Přínosy

Veškeré přínosy, které by společně s těmito změnami měly přijít, by měly vést k vyšší motivaci zaměstnanců a jejich spokojenosti. Spokojení a motivovaní zaměstnanci tak nemají důvod odcházet ze společnosti, a tedy i tyto změny vedou k tomu, aby si společnost udržela kvalifikované pracovníky.

Dalším z přínosů je větší informovanost zaměstnanců v rámci odměňovacího systému a probíhaných školeních. Takto informovaní zaměstnanci mají přehled o tom, jak to ve společnosti funguje a cítí se více komfortněji.

Se všemi navrhovanými změnami se taktéž zvýší efektivita práce.

5.2 Náklady

Následně budou vyčísleny veškeré náklady navrhovaných změn. Co se prvních dvou návrhů na změny týče, tedy změna organizační struktury a školení zaměstnanců ohledně systému odměňování, náklady nejsou vyčísleny, jelikož u těchto návrhů jde pouze o to, aby si vedení a zaměstnanci společnosti vyhradili čas a uskutečnili tyto změny. Finanční náklady na tyto změny se tedy nezvýší.

5.2.1 Příspěvek na Vánoce

Na jednoho zaměstnance připadá jednorázový náklad v hodnotě 4 000 Kč. Při počtu 163 zaměstnanců se tedy částka navýší na 652 000 Kč za rok. Jelikož se jedná o peněžní odměnu, zaměstnavatel musí odvést sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance (34 %), celkové náklady za tento návrh tedy činí 873 680 Kč.

5.2.2 Zaměstnanec měsíce

Jelikož je soutěž uskutečňována zvlášť pro THP pracovníky a zvlášť pro výrobní dělníky, částka 2 000 Kč bude v daném měsíci, kdy bude soutěž probíhat, navýšena 2x, tudíž 4 000 Kč za daný měsíc. Ročně tato částka činí 12 000 Kč. Po odvedení zdravotního a sociálního pojištění za zaměstnance, celková částka činí 16 080 Kč.

5.2.3 Týden dovolené navíc

Náklady na jeden týden dovolené navíc jsou vypočítány následovně. Aktuálně je ve společnosti 44 odpracovaných týdnů za rok, průměrná měsíční mzda roku 2018 (nejaktuálněji dostupné) činila 30 362 Kč. Tato částka se vynásobí počtem zaměstnanců, tedy 163. Částka tedy činí 4 949 006 Kč a následně je vynásobena počtem měsíců v roce, tedy 12. To se rovná 59 388 072 Kč za rok. Následně je potřeba vypočítat částku za 43 odpracovaných týdnů, a to pomocí trojčlenky. Poté tyto dvě konečná čísla od sebe odečíst. Náklady na jeden týden dovolené navíc tedy činí 1 349 728,9 Kč za rok. Celková částka po odvedení sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance, náklady činí 1 808 636,73 Kč.

5.2.4 Příspěvek za dlouhodobou působnost ve společnosti

U tohoto benefitu nelze vyčíslit přesné náklady, jelikož není zjištěno, jak dlouho zaměstnanci pracují ve sledované společnosti. Lze však tyto náklady odhadnout na základě dotazníkového šetření, kdy zaměstnanci odpovídali na otázku, jak dlouho ve společnosti pracují a na základě celkového počtu zaměstnanců. Náklady jsou však maximální možné a je tedy malá pravděpodobnost, že by společnost na tyto náklady dosáhla. Celkové náklady na tuto změnu byly vypočítány pouze za odpracování 3–10 let, jelikož společnost působí na trhu až od roku 2008.

3 roky ve společnosti odpracovalo odhadem 61 zaměstnanců, 5 let 47 zaměstnanců a 10 let 28 zaměstnanců. Tyto počty zaměstnanců byly následně násobeny jednotlivými částky. Celkové náklady tedy činí 1 206 210 Kč za rok. Jedná se však o peněžní odměnu, tedy po odvedení sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance náklady činí 1 616 321,4 Kč.

5.2.4.1 Celkové náklady navrhovaných změn

V následující tabulce jsou rozepsány jednotlivé náklady navrhovaných změn za rok na jednoho zaměstnance a následně náklady za rok za celou společnost.

Tabulka č. 26: Náklady navrhovaných změn (Zdroj: Vlastní zpracování)

Navrhované změny	Náklad na jednoho zaměstnance v Kč	Náklad za celou společnost v Kč
Příspěvek na Vánoce	5 360	873 680
Zaměstnanec měsíce	2 680	16 080
Týden dovolené navíc	11 095,93	1 808 636,73
Příspěvek za dlouhodobou působnost	9 916,08	1 616 321,4
Celkem	29 052,01	4 314 718,13

Zvýšení nákladů ovlivní hospodářský výsledek v roce 2021, který byl pomocí regresní analýzy vypočítán v analytické části. Náklady se v tomto roce zvýší na 319 285 718,1 Kč. Výsledek hospodaření tedy bude 4 815 281,9 Kč, což znamená, že z ekonomického hlediska, navrhované změny nebudou ztrátové.

5.2.4.2 Harmonogram navrhovaných změn

Tabulka níže zobrazuje časový harmonogram navrhovaných změn, který se začne realizovat od září roku 2020. Vzhledem k okolnostem, které se udály na jaře tohoto roku (Covid – 19), je vhodné, aby navrhované změny začaly platit až od nového roku, tedy leden 2021. Takto bude mít společnost dostatek času na vypořádání se, se ztráty, které zmíněna událost napáchala.

Zhodnocení efektivity změn bude možné až s odstupem času a je tedy možné, že některé návrhy budou zrušeny či pozměněny.

Tabulka č. 27: Časový harmonogram změn (Zdroj: Vlastní zpracování)

Termín realizace	Činnost	Odpovědná osoba
1.9.2020	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami	Personalistka
7.-11.9.2020	Naplánování všech termínů školení a jednotlivých navrhovaných změn na rok 2021	Personalistka
1.12.2020	Seznámení zaměstnanců společnosti s navrhovanými změnami	Personalistka
14.-18.12.2020	Změna organizační struktury na následující rok	Personalistka
4.1.2021	Zahájení využívání změn v systému odměňování	Personalistka

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout vhodné změny v aktuálním systému odměňování ve společnosti NORDIC STEEL s.r.o. a zhodnotit současný odměňovací systém. Tyto změny povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k jejich motivaci k práci. Tato práce se skládá z několika částí, především tedy teoretické, analytické a návrhové.

V teoretické části byly vymezeny důležité pojmy z hlediska odměňování, celkové odměny, a především teoretické vysvětlení vlivů vnitřních a vnějších na tento systém.

Analytická část práce vznikala na základě teoretické části a v první řadě se zabývala popisem a současným stavem odměňování společnosti NORDIC STEEL s.r.o. Následně se velká část práce věnuje analýze vnitřních a vnějších vlivů. Ve vnitřních vlivech byla rozebrána organizační struktura společnosti, firemní cíle a ekonomická situace, která se jevila od roku 2017 příznivě. Stejně tak předpoklad do dalších let ukázal nárůst výsledku hospodaření. Index IN05, který značí bonitu či bankrot podniku, od roku 2017 taktéž roste. Dá se tedy předpokládat, že v následujících letech bude společnost bonitní. Dále byla rozebrána kvalita lidských zdrojů a organizačně – technická úroveň společnosti. Velkou výhodou je nízká fluktuace zaměstnanců ve společnosti.

Do vnějších vlivů spadalo především rozebrání struktury obyvatelstva a populačního vývoje. Následně pak situace na trhu práce či nedostatek a přebytek pracovních sil. Vnější vlivy na systém odměňování jsou dále zaměřeny na životní styl, ekonomickou či sociální politiku vlády a na úroveň a formy odměňování pracovníků v daných odvětvích, kde bylo zjištěno, že sledovaná společnost poskytuje viditelně nižší mzdy, než je tomu obecně v České republice, ale i u konkurenčních společností. V poslední řadě jsou popsány platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání.

Na základě předchozích částí byly navrženy vlastní návrhy na změny, které mohou pomoci s vylepšením současného stavu systému odměňování ve společnosti a primárně k větší motivaci zaměstnanců. Tyto změny kladou důraz na finanční ohodnocení a mají tedy motivovat zaměstnance k lepším výkonům v jejich práci. U prvních dvou návrhů, tedy změny organizační struktury a školení zaměstnanců se však nejedná o finanční ohodnocení, avšak následující návrhy na změny tento požadavek splňují.

Prvním z nich bylo přispět zaměstnancům k Vánocům menší částkou v hodnotě 4 000 Kč. Dalším návrhem bylo zavést soutěž, která bude vyhodnocovat nejlepšího zaměstnance měsíce. V celkovém pořadí pátým, a zaměstnanci nejvíce poptávaným návrhem, bylo poskytnout týden dovolené navíc. Následně dalším návrhem na změnu bylo zaměstnance opět odměnit finanční částkou, a to v takové hodnotě, která bude záviset na počtu odpracovaných let ve společnosti.

Práce je následně uzavřena zhodnocením přínosů a nákladů navrhovaných změn, které jsou podrobněji vyčísleny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 442 s. : il. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. : il. ISBN 80-247-0469-2.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty 2016*. 7. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016. 583 stran. ISBN 978-80-7554-003-4.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7261-288-8.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

TECHNICKÝ ŘEDITEL, 2019. Informace o společnosti [e-mailová komunikace]. Nordic Steel s.r.o. Masarykova 428, 742 45 Fulnek. 4. 11. 2019.

TECHNICKÝ ŘEDITEL, 2020. Řízený rozhovor [ústní sdělení]. Nordic Steel s.r.o. Masarykova 428, 742 45 Fulnek. 27. 1. 2020.

PERSONALISTKA, 2020. Řízený rozhovor [e-mailová komunikace]. Nordic Steel s.r.o. Masarykova 428, 742 45 Fulnek. 11. 3. 2020.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2018. *czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-v-1-az-4-ctvrtleti-2018>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji ve 3. čtvrtletí 2019. *czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-02-01]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-ve-3-ctvrtleti-2019>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanci a průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ – NACE. *czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD02-B&skupId=849&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&c=v3~11_RP2019QP3&&str=v322https://www.czso.cz/csu/czso/domov#w=.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Ženy a muži v Moravskoslezském kraji – 2018. *czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zeny-a-muzi-v-moravskoslezskem-kraji-2018>

JUSTICE. Sbírka listin. *justice.cz* [online]. 2014–2018 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=267663>

JUSTICE. Sbírka listin. *justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=896062>

JUSTICE. Sbírka listin. *justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=223353>

JUSTICE. Sbírka listin. *justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=15446>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. *mpsv.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/analyza-poptavky-po-pracovni-sile-a-nabidky-pracovni-sily>

NC LINE. Kariéra. *ncline.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.ncline.cz/kariera/>

NORDIC STEEL s.r.o. Domů. *nordicsteel.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <https://www.nordicsteel.cz/index.php>

REJSTRÍK FIREM KURZY. Obchodní rejstřík. *rejstrik-firem.kurzy.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/28571274/nordic-steel-sro/>

TIGEMMA. Kariéra. *tigemma.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.tigemma.cz/kariera>

TREXIMA. V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům, průměrně 5 benefitů. *trexima.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu>

ÚŘAD PRÁCE ČR. Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji, o realizaci APZ v roce 2018 a strategie APZ pro rok 2019. *uradprace.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/documents/37855/699255/2018.pdf/c19e9164-9f20-26b8-c4b2-bd8549f680b0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografická ročenka okresů – 2009 až 2018. *czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/moravskoslezsky-kraj-l5qbyq01pk>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. *czso.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/obyvatelstvo-xt>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Populační vývoj v krajích. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61565976/1300691808.pdf/8939a003-1d95-400c-9fd9-7c7e68ef93e8?version=1.4>

KURZYCZ. Minimální mzda v roce 2020 i v letech 1991 – 2019. *kurzy.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>

KURZYCZ. Zaručená mzda 2020. *kurzy.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/mzda/zarucena-mzda/>

ZÁKONY PRO LIDI. Zákon č. 262/2006 Sb. *zakonyprolidi.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20200101>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Životní prostředí – pořadí krajů. *czso.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zivotni-prostredi-poradi-kraju>

IDNES. V Moravskoslezském kraji se žije déle, díky lepší medicíně i změně chování. *idnes.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ostava/zpravy/v-moravskoslezskem-kraji-se-zije-dele.A191228_523561_ostava-zpravy_jog

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Regionální účty 2018 – Moravskoslezský kraj. *czso.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/regionalni-ucty-2018-moravskoslezsky-kraj>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Co se mění v roce 2020. *mpsv.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/511219/30_12_2019+TZ_Co+se+meni+v+roce+2020.pdf/098c9a52-daab-742b-a7c1-3ae5c9b61a34

PLATY. Platy na pozicích. *platy.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy	14
Obrázek č. 2: Model celkové odměny	18
Obrázek č. 3: Vytváření struktury časových mezd/platů	22
Obrázek č. 5: Zakázky dle odvětví	46
Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti	50
Obrázek č. 6: Vývoj podílu nezaměstnaných osob v ČR a v Moravskoslezském kraji v roce 2018.....	55
Obrázek č. 7: Podíl nezaměstnaných osob, počet uchazečů a volných pracovních míst v jednotlivých okresech MSK ke konci roku 2018.....	56
Obrázek č. 8: Návrh organizační struktury společnosti.....	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Členění vnitřních mzdovětorných faktorů organizace.....	27
Tabulka č. 2: Průměrná hrubá měsíční mzda 2014–2019.....	35
Tabulka č. 3: Průměrná hrubá měsíční mzda pracovních pozic	36
Tabulka č. 4: Průměrná hrubá měsíční mzda pracovních pozic	37
Tabulka č. 5: Průměrná hrubá měsíční mzda pracovních pozic	38
Tabulka č. 6: Ekonomická situace společnosti 2014–2018	46
Tabulka č. 7: Predikce vývoje veličin 2019–2021	47
Tabulka č. 8: Vývoj indexu IN05	47
Tabulka č. 9: Personální vývoj společnosti	48
Tabulka č. 10: Nemocnost společnosti	48
Tabulka č. 11: Vybavení práce kapitálem 2014–2018	49
Tabulka č. 12: Početní zastoupení jednotlivých středisek	50
Tabulka č. 13: Početní zastoupení jednotlivých středisek	51
Tabulka č. 14: Struktura obyvatelstva dle pohlaví v Moravskoslezském kraji 2018	52
Tabulka č. 15: Rozdělení populace do tří skupin dle věku v Moravskoslezském kraji 2018	53
Tabulka č. 16: Rozdělení populace dle vzdělání v Moravskoslezském kraji 2018	53
Tabulka č. 17: Vývoj obyvatelstva 2014–2018	54
Tabulka č. 18: Vývoj obyvatelstva dle skupin 2014–2018.....	54
Tabulka č. 19: Poptávka a nabídka po práci v Moravskoslezském kraji – 2019.....	57
Tabulka č. 20: Průměrné hrubé mzdy v ČR.....	61
Tabulka č. 21: Průměrné hrubé mzdy v ČR.....	62
Tabulka č. 22: Žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře ČR v roce 2019	63
Tabulka č. 23: Srovnání zaměstnaneckých benefitů.....	64

Tabulka č. 24: Zaručená mzda	65
Tabulka č. 25: Finanční odměna – dlouhodobá působnost.....	73
Tabulka č. 26: Náklady navrhovaných změn.....	76
Tabulka č. 27: Časový harmonogram změn	77


SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Vzor popisu pracovního místa

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 3: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha č. 1: Vzor popisu pracovního místa

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA
Název pracovního místa: Svářeč – svářeč	

Začlenění funkce:

Úsek: svařovna	Oddělení, dílna: svařovna
Podřízenost: mistr svařovny	Nadřízenost: --

Kvalifikační požadavky:

Základní:

Vzdělání (úroveň, obor): ÚO
Praxe (obor, délka): 2 roky

Doplňkové:

Kursy a osvědčení: kurs svářeče (základní nebo úřední zkouška)
Vědomosti a dovednosti: základní znalosti svařovacích procesů, základních a přídavných materiálů, bezpečnosti a ochrany před úrazem, postupy při svařování
Jazykové znalosti (i úroveň): ---

Rozsah pravomocí a odpovědností:

Pravomoc: <ul style="list-style-type: none">- zastavit výrobu v případě zjištění neshody
Odpovědnost za: <ul style="list-style-type: none">- informuje mistra o zjištěných neshodách- dodržování daných technologických postupů- za používání měřidel s platným ověřením- v případě ztráty kalibrační značky, poškození měřidla informuje mistra nebo metrologa společnosti- svěřený majetek (výrobní zařízení a nářadí)- pořádek a čistotu na svém pracovišti- dodržení jakosti výrobku dle stanovených specifikací

- samokontrolu vykonané práce, pokud provedení kontroly umožňuje vybavení pracoviště
- důkladné zahájení a ukončení operací na terminálu
- dodržení stanovené identifikace dílů a materiálů
- dodržení "Provozního řádu svařovny"
- dodržování bezpečnosti práce
- použití předepsaných ochranných pomůcek

Popis práce: (heslovitý výčet všech činností)

Příklady prací:

- odporové svařování kovových dílů
- připravuje svarové plochy před svařováním
- provádí přebroušení svarů; nastavení parametrů svařovacího zařízení dle stanovených postupů
- kontroluje jakost a rozměry svarů
- při technologických nesrovnalostech informuje mistra
- při zjištění jakékoliv neshody zastaví výrobu a informuje mistra
- díly předkládá ke kontrole dle stanovených postupů
- neshodné kusy ukládá do vymezeného prostoru
- k jednotlivým dílům přiřazuje průvodky dílců
- při manipulaci s díly postupuje tak, aby nedošlo k jejich poškození

Datum, podpis:

	Vedoucí útvaru:	Pracovník:

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Fakulty podnikatelské VUT v Brně a ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění zcela anonymního dotazníku, který slouží jako podklad k vypracování mé bakalářské práce na téma „Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh změn na jeho zlepšení“.

Prosím, abyste při vyplňování dotazníku odpovídali co nejupřímněji, aby vyhodnocené výsledky byly co nejpřesnější.

Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více jak 10 minut Vašeho času.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a ochotu.

Veronika Šreková

Otázka č. 1: Vaše pohlaví

- ☐ Žena
- ☐ Muž

Otázka č. 2: Váš věk

- ☐ Do 25 let
- ☐ 26–35 let
- ☐ 36–45 let
- ☐ 46–59 let
- ☐ Nad 60 let

Otázka č. 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ Základní
- ☐ Středoškolské bez maturity
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

Otázka č. 4: Vaše pracovní pozice

- ☐ THP
- ☐ Pracovník výroby

Otázka č. 5: Jak dlouho v této společnosti pracujete?

- ☐ Méně než 1 rok

- ☐ 1–3 roky
- ☐ 4–6 let
- ☐ 7–10 let
- ☐ Více než 10 let

Otázka č. 6: Jste spokojen/a s Vaší stávající pracovní pozicí?

- ☐
- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Otázka č. 7: Máte možnost na své stávající pracovní pozici kariérního růstu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Otázka č. 8: Jste spokojen/a se svou prací?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

V případě, že jste označil/a ne či spíše ne, uveďte prosím důvod:

.....

Otázka č. 9: Vyžaduje Váš nadřízený nerealné pracovní výkony?

- ☐ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Výjimečně
- ☐ Nikdy

Otázka č. 10: Víte, jaké pracovní výsledky jsou od Vás očekávány?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Otázka č. 11: Dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

- ☐ Ano
- ☐ Málokdy
- ☐ Ne

V případě, že jste označil/a ano či málokdy, uveďte prosím jak často:

.....

Otázka č. 12: Projevuje se pozitivní či negativní ohodnocení na Vaší mzdě?

- ☐ Ano
- ☐ Občas
- ☐ Ne

Otázka č. 13: Jaké nepeněžní odměny Vás motivují?

- ☐ Pružná pracovní doba
- ☐ Pochvala
- ☐ Skvělá vzájemná komunikace mezi pracovníky
- ☐ Příspěvek na kulturní či sportovní akce (poukázky)
- ☐ Jiné

V případě, že jste označil/a jiné, uveďte prosím jaké:

.....

Otázka č. 14: Je podle Vás odměňování pracovníků ve společnosti spravedlivé?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

V případě, že jste označil/a ne či spíše ne, uveďte prosím důvod:

.....

Otázka č. 15: Je pro Vás současný stav systému odměňování jasný a srozumitelný?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Otázka č. 16: Jste se stávajícím systémem odměňování spokojen/a?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

V případě, že jste označil/a ne, uveďte prosím důvod (např.: nezajímavý, složitý..):

.....

Otázka č. 17: Jste spokojen/a se současnými zaměstnaneckými benefity (výhodami)?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

V případě, že jste označil/a ne či spíše ne, uveďte prosím benefity, které byste přidal/a (např.: příspěvek na Vánoce, týden dovolené navíc, náborový příspěvek, zaměstnanec měsíce..):

.....
Otázka č. 18: Jaké současné benefity (výhody) jsou pro Vás motivující a užitečné?

- ☐ Příspěvek na stravování
- ☐ Příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění
- ☐ Program zdraví
- ☐ Příspěvek při dosažení věku 50 a 60 let
- ☐ Jiné

V případě, že jste označil/a jiné, uveďte prosím jaké:

.....

Otázka č. 19: Preferujete spíše zvednutí mzdy či právě různé benefity (výhody)?

- ☐ Zvýšení mzdy
- ☐ Benefity (výhody)

Otázka č. 20: Motivuje Vás jednání Vašeho nadřízeného?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Otázka č. 21: Poskytuje společnost odborné školení?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

V případě, že jste označil/a ano, uveďte prosím jak často:

.....

Otázka č. 22: Je pro Vás Vaše práce stresující?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Otázka č. 23: Jste z práce fyzicky či psychicky nadměrně unaven/a?

- ☐ Ano, spíše fyzicky
- ☐ Ano, spíše psychicky
- ☐ Fyzicky i psychicky
- ☐ Ne

Otázka č. 24: Jsou vzájemné vztahy s ostatními pracovníky dobré?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Otázka č. 25: Panuje na pracovišti dobrá nálada?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Otázka č. 26: Doporučil/a byste společnost budoucím zaměstnancům?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

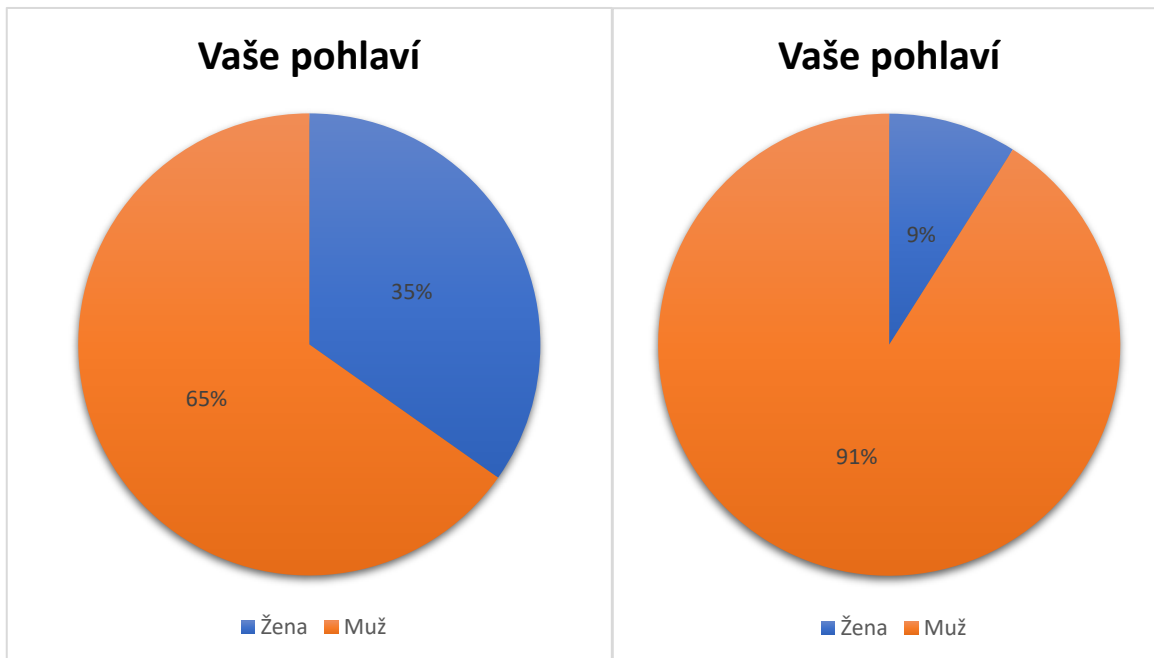
V případě, že jste označil/a ne či spíše ne, uveďte prosím důvod:

.....

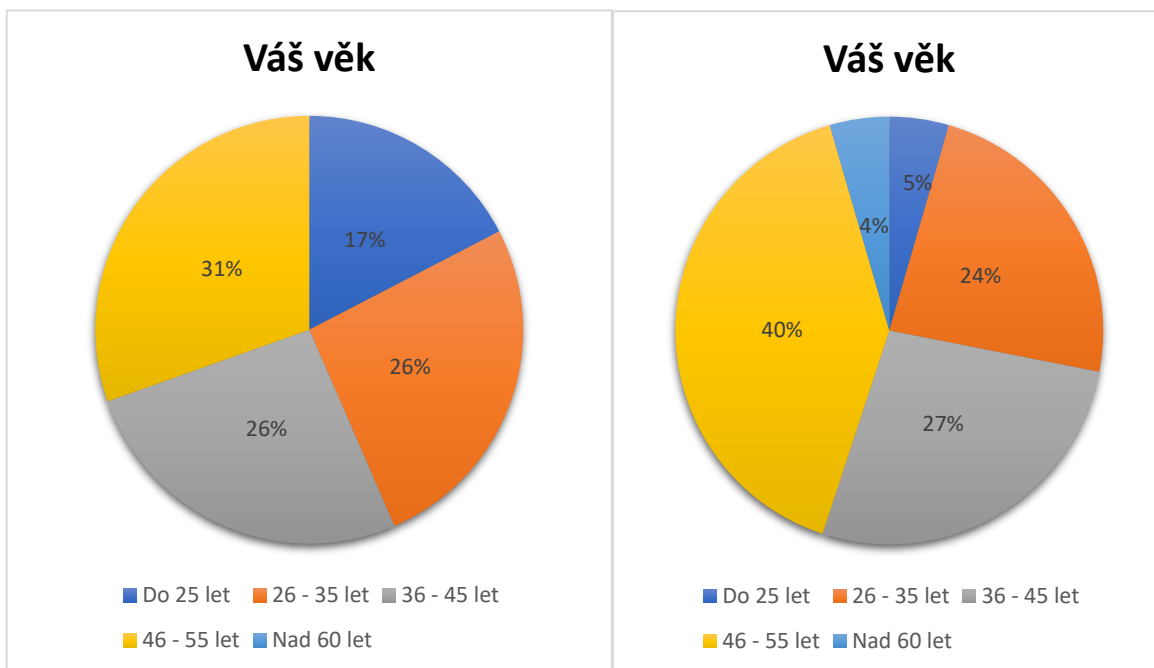
Příloha č. 3: Výsledky dotazníkového šetření

THP pracovníci

Otázka č. 1: Vaše pohlaví

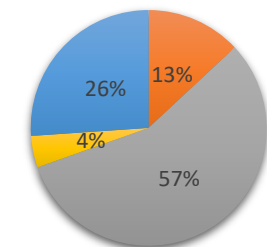


Otázka č. 2: Váš věk



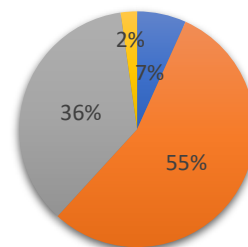
Otázka č. 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání



- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

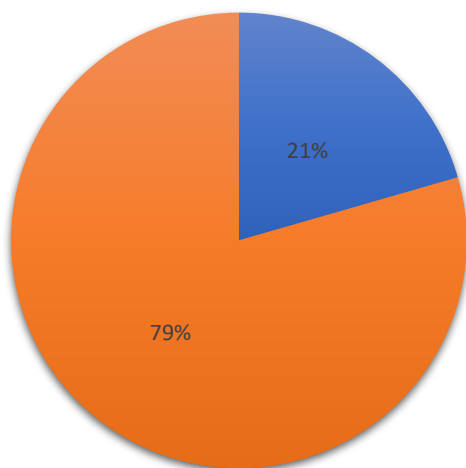
Vaše nejvyšší dosažené vzdělání



- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

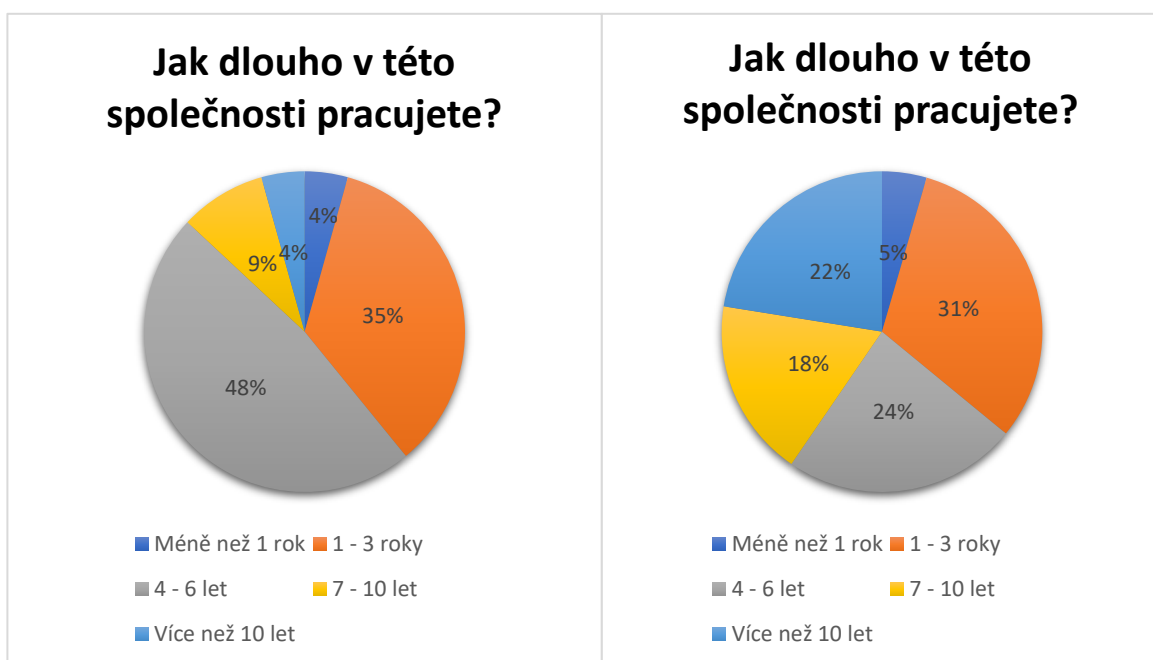
Otázka č. 4: Vaše pracovní pozice

Vaše pracovní pozice

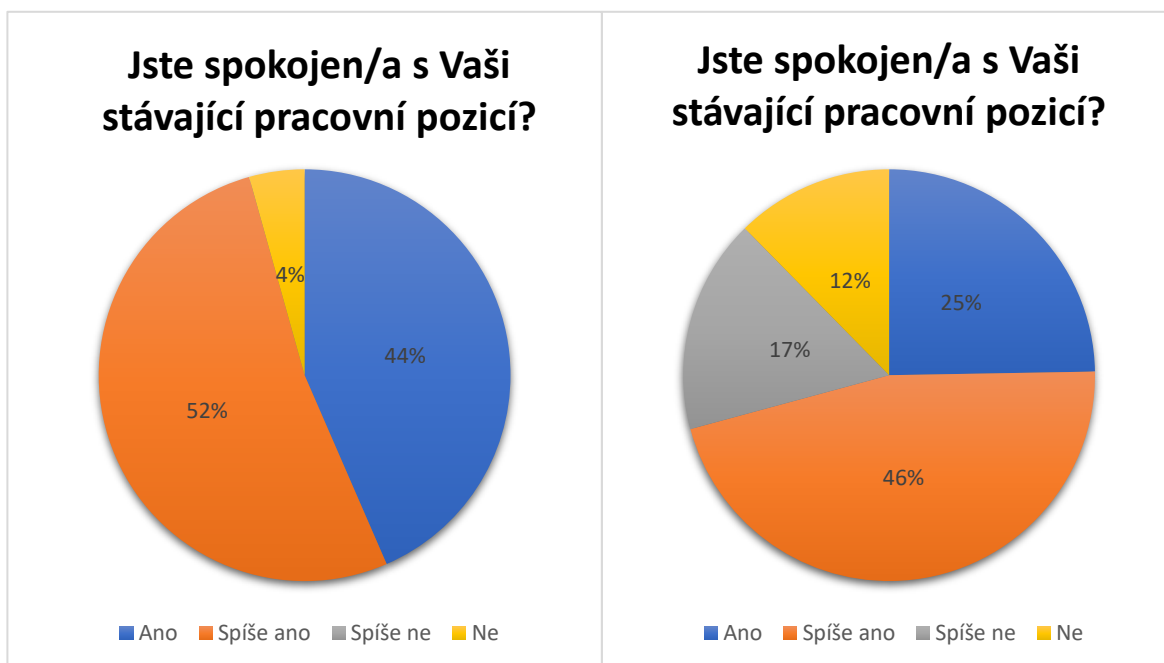


- THP
- Pracovník výroby

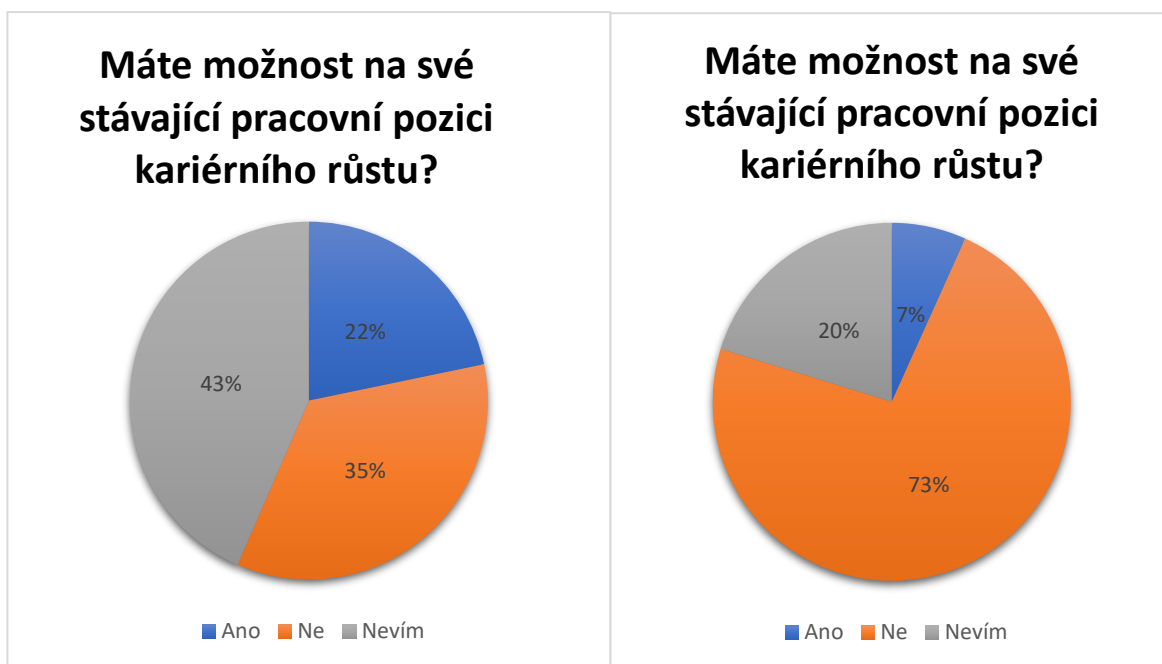
Otázka č. 5: Jak dlouho v této společnosti pracujete?



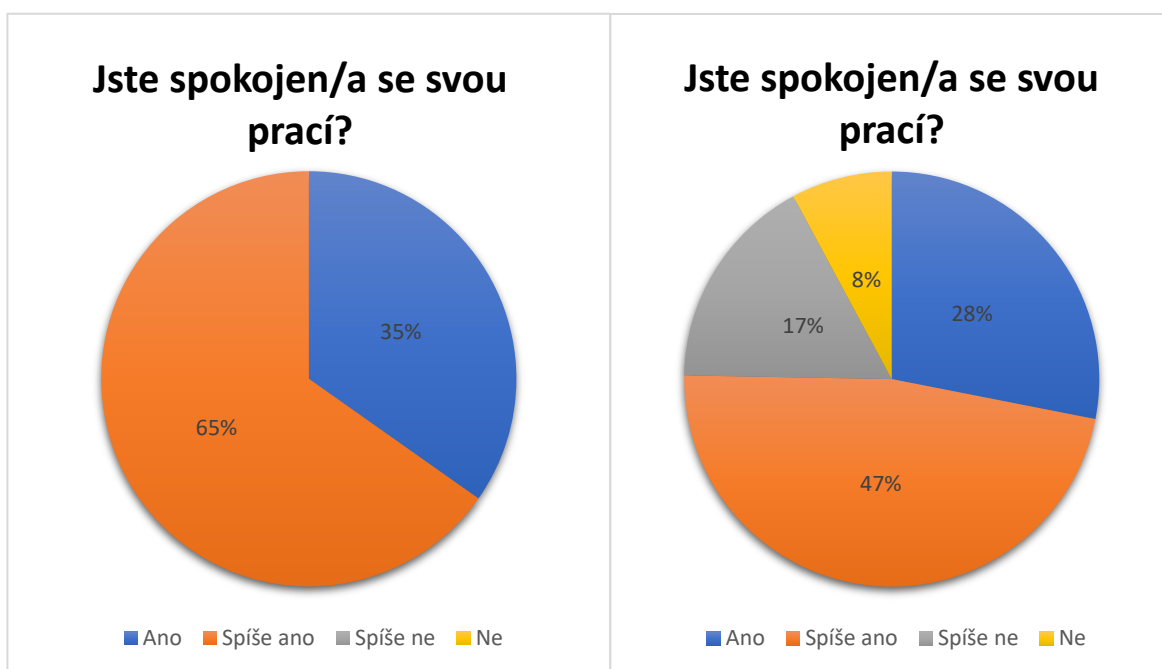
Otázka č. 6: Jste spokojen/a s Vaši stávající pracovní pozicí?



Otázka č. 7: Máte možnost na své stávající pracovní pozici kariérního růstu?

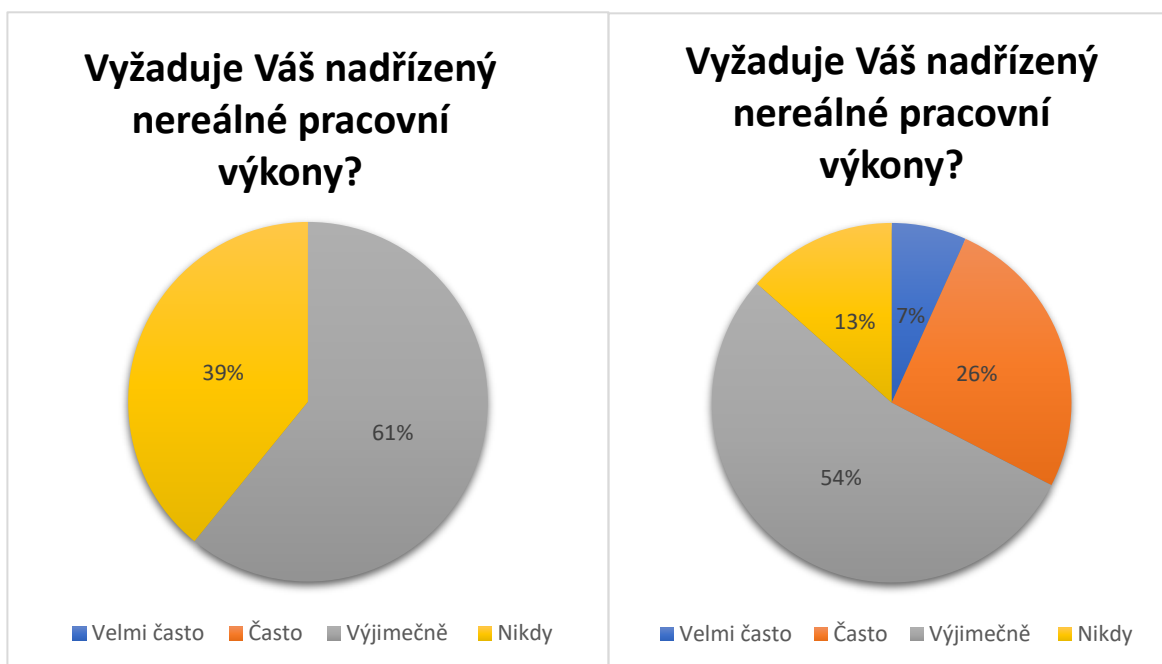


Otázka č. 8: Jste spokojen/a se svou prací?

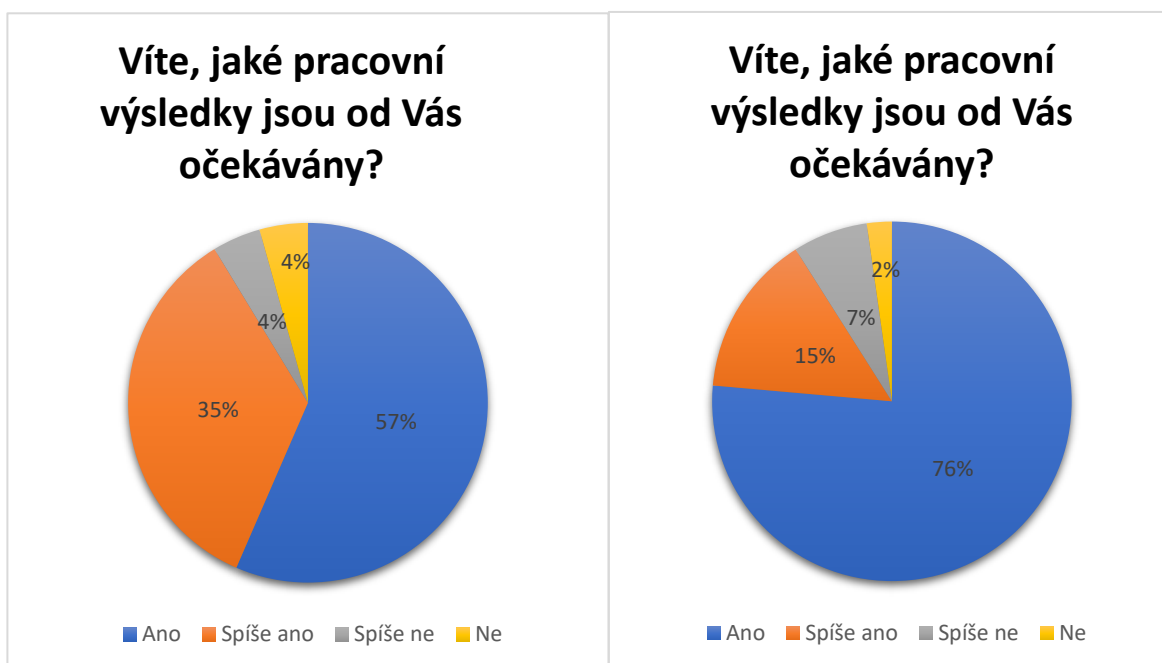


V případě, že jste označil/a ne či spíše ne, uveďte prosím důvod: *Žádný pracovní posun, více důvodů, kolektiv, málo peněz, špatný vedoucí výroby*

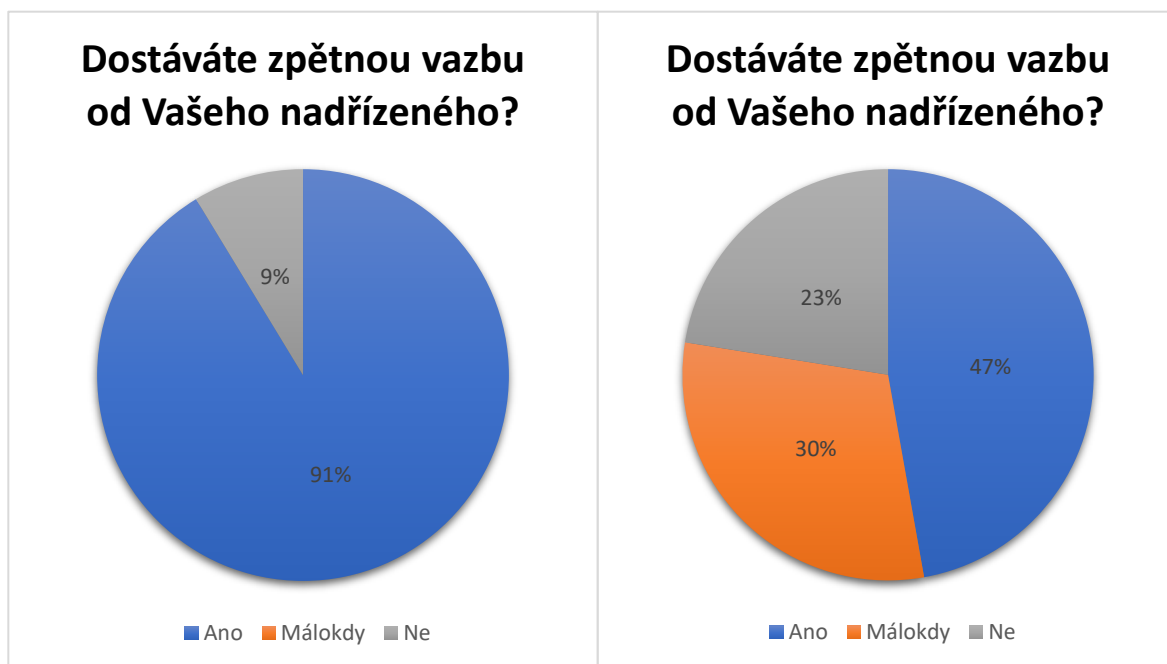
Otázka č. 9: Vyžaduje Váš nadřízený nereálné pracovní výkony?



Otázka č. 10: Víte, jaké pracovní výsledky jsou od Vás očekávány?

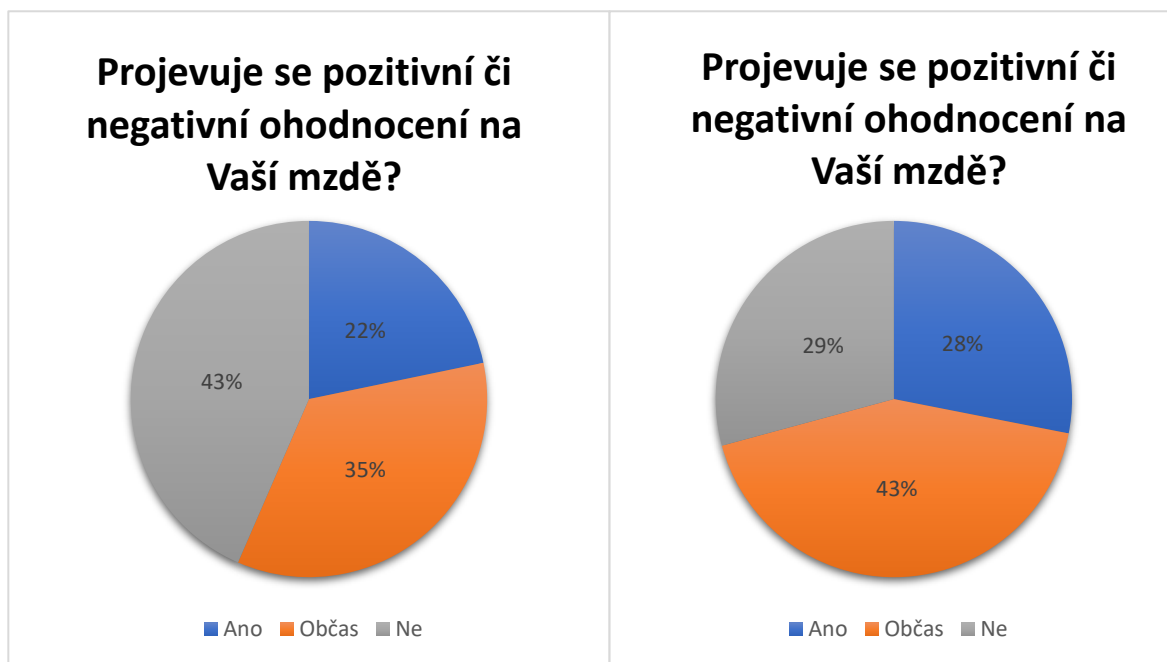


Otázka č. 11: Dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

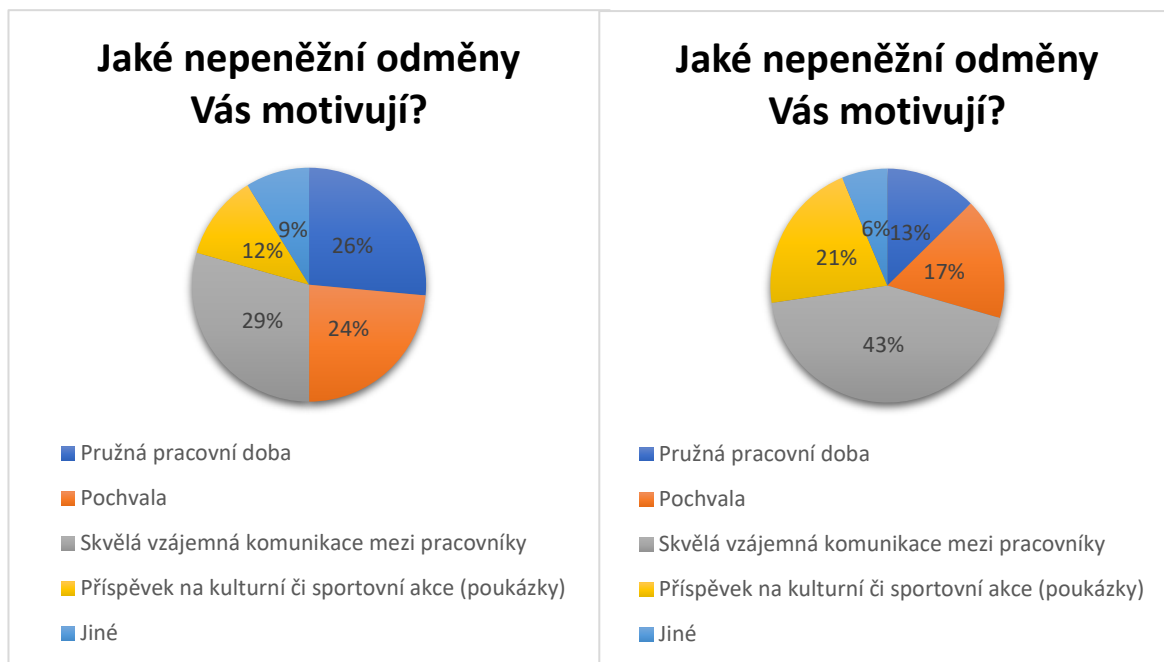


V případě, že jste označil/a ano či málokdy, uveďte prosím jak často: *Vždy po služební cestě (min. 1x měsíčně), 4x ročně, dle potřeby, když je potřeba, dle potřeby, jednou za měsíc, po splnění daného úkolu či na poradách, 3x měsíčně, pravidelně, 1-2x za půl roku, denně, 2x měsíčně, málokdy, obden*

Otázka č. 12: Projevuje se pozitivní či negativní ohodnocení na Vaší mzdě?

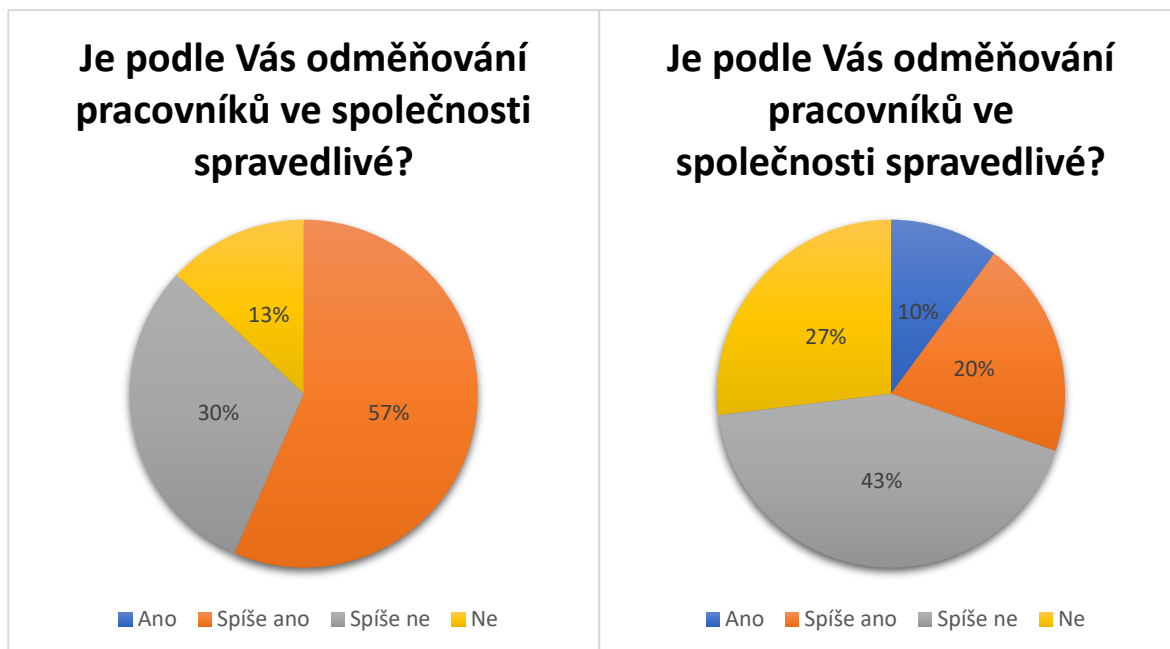


Otázka č. 13: Jaké nepeněžní odměny Vás motivují?



V případě, že jste označil/a jiné, uveďte prosím jaké: *Permanentka na bazén či masáže, příspěvek na rehabilitace – poukázky, poukaz na nákup sportovního oblečení, dovolená, služební cesty, kurzy angličtiny, stravenková karta*

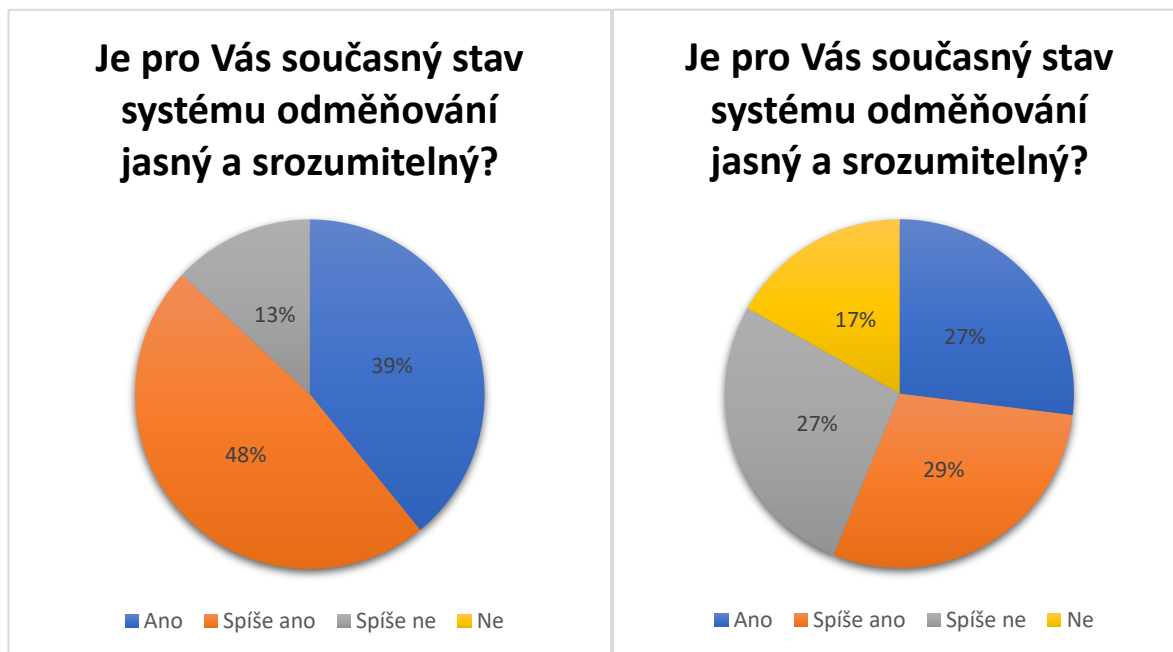
Otázka č. 14: Je podle Vás odměňování pracovníků ve společnosti spravedlivé?



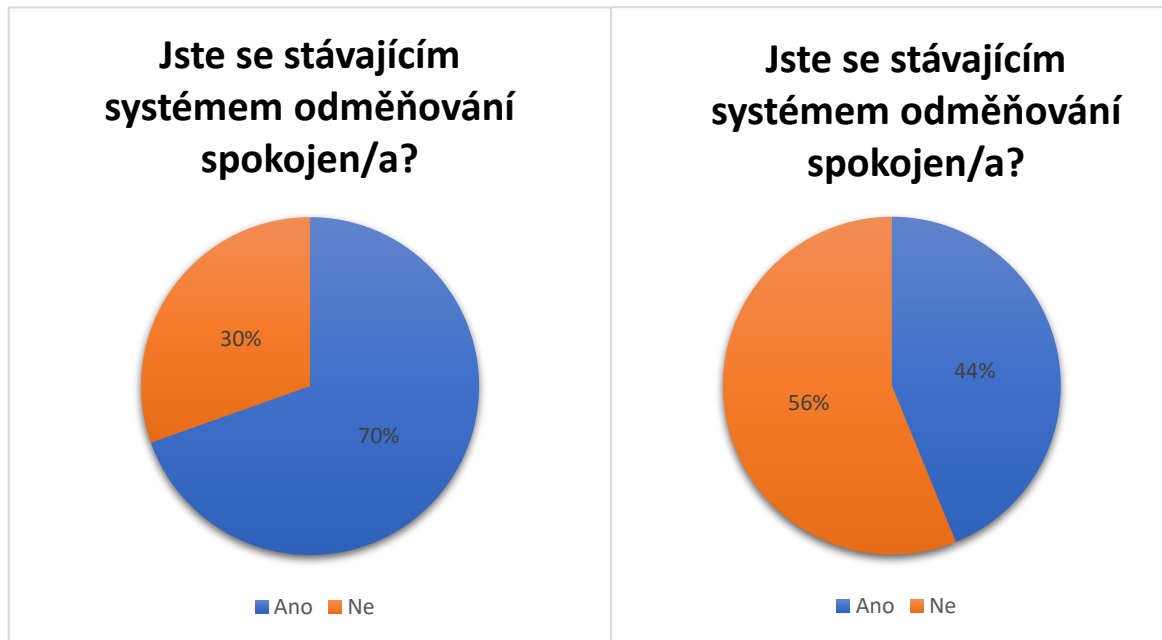
V případě, že jste označil/a ne či spíše ne, uveďte prosím důvod: *Výroba pobírá větší plat než někteří THP, upřednostňována oddělení, upřednostnění kvantity před kvalitou, oproti konkurenci nižší mzdy, stejně ohodnocení jinak zkušenější pracovníci a pracovní výkony,*

není odměna za kvalitu, nespravedlnost, neochota, nástupní plat je vyšší než u dále pracujících zaměstnanců

Otázka č. 15: Je pro Vás současný stav systému odměňování jasný a srozumitelný?

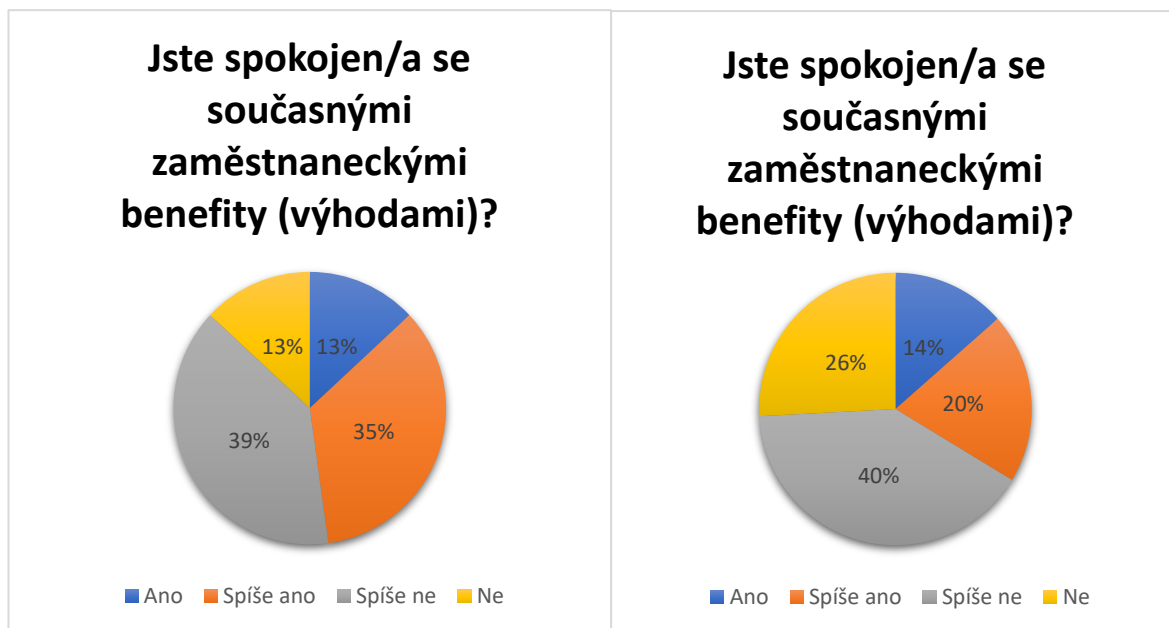


Otázka č. 16: Jste se stávajícím systémem odměňování spokojen/a?



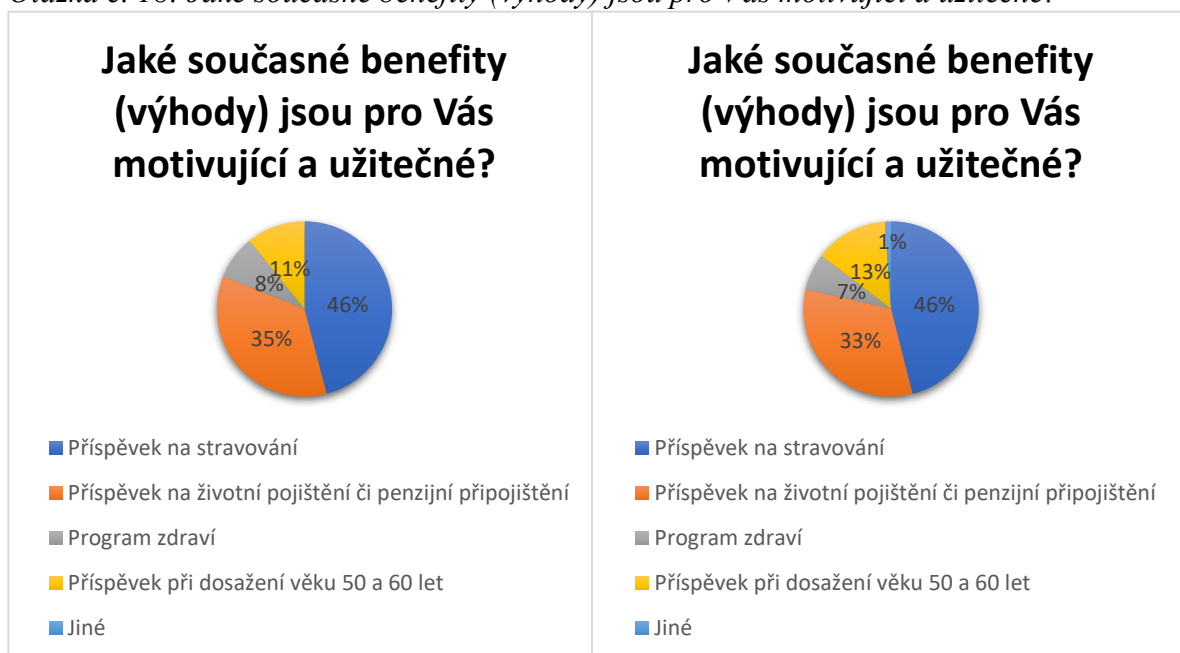
V případě, že jste označil/a ne, uveďte prosím důvod (např.: nezajímavý, složitý..): Ne až tak motivující, složitý, nezajímavý, chybí motivační složka - co mohu udělat pro to, abych dostala měsíční odměny, není odměna za kvalitu, zmatek

Otázka č. 17: Jste spokojen/a se současnými zaměstnaneckými benefity (výhodami)?

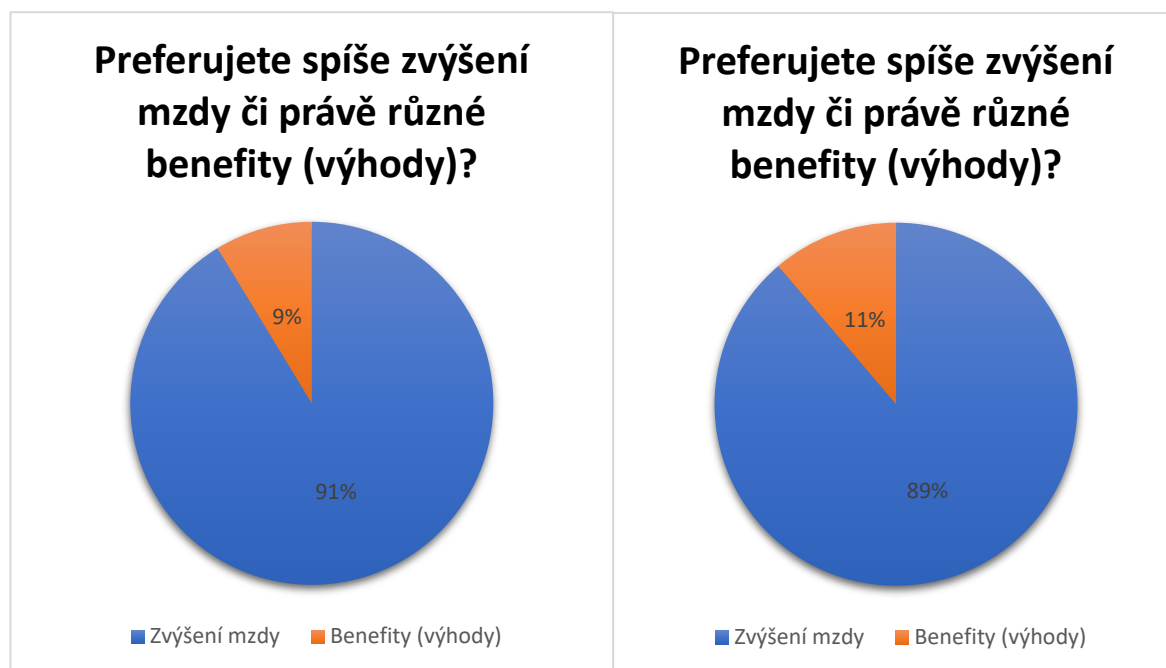


V případě, že jste označil/a ne či spíše ne, uveďte prosím benefity, které byste přidal/a (např.: příspěvek na Vánoce, týden dovolené navíc, náborový příspěvek, zaměstnanec měsíce): *Týden dovolené navíc, vyšší příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou, příspěvek na Vánoce, 2 dny na nemoc, příspěvek na dopravu, MultiSport karta, příspěvek na kulturní a sportovní akce, náborový příspěvek, zaměstnanec měsíce*

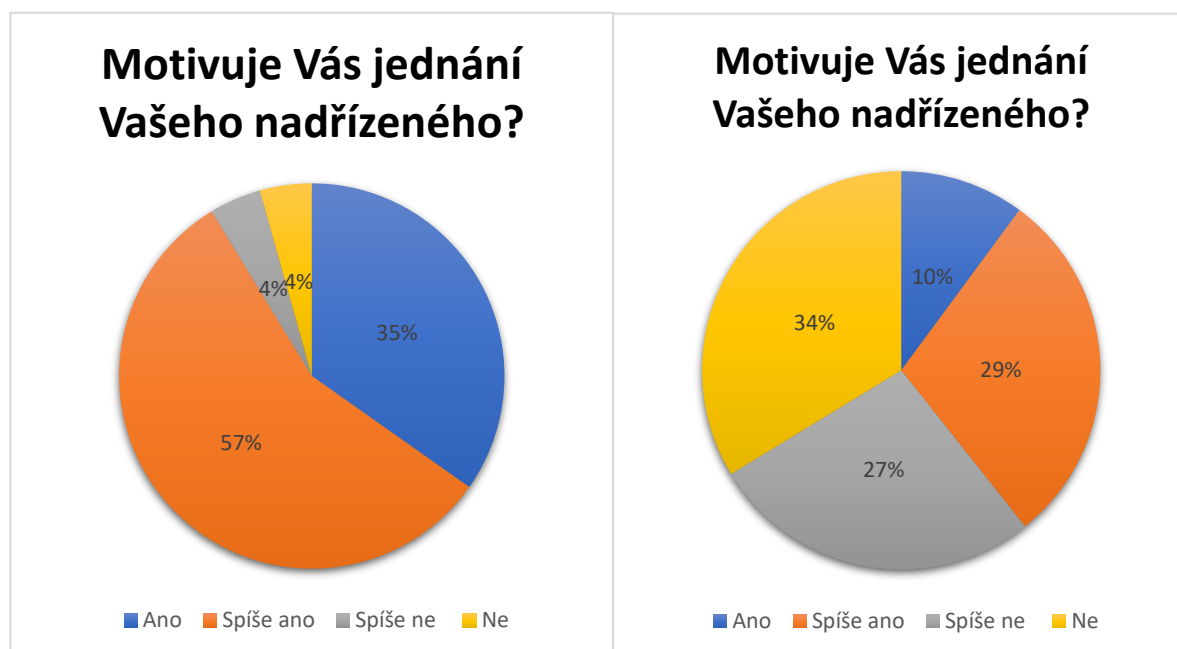
Otázka č. 18: Jaké současné benefity (výhody) jsou pro Vás motivující a užitečné?



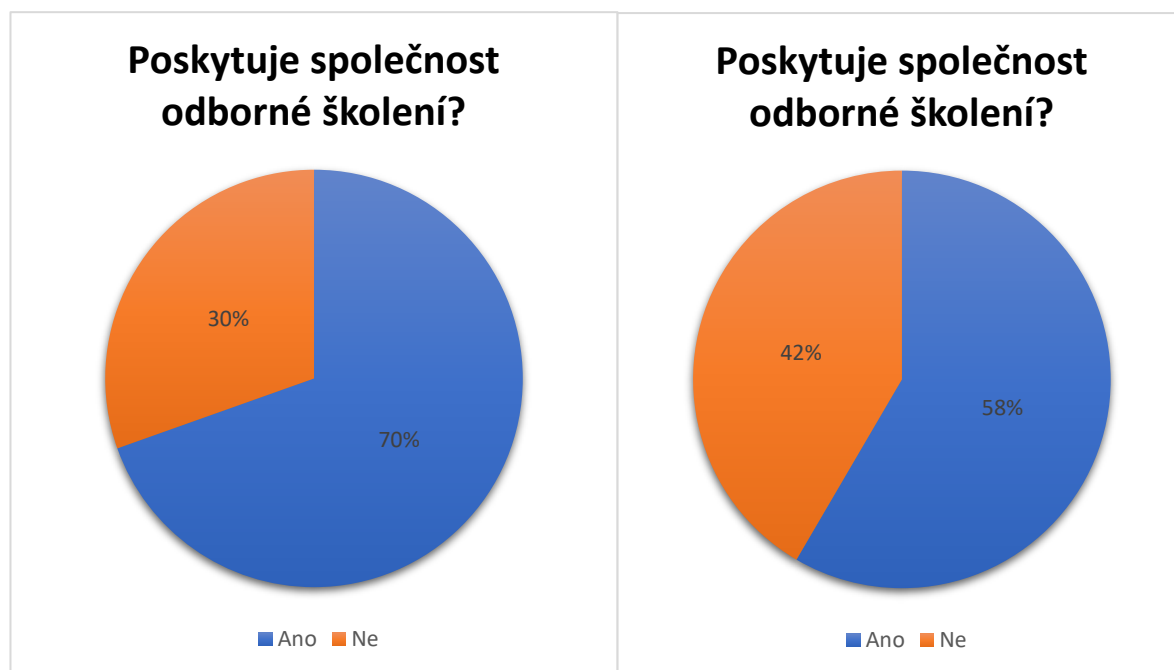
Otázka č. 19: Preferujete spíše zvednutí mzdy či právě různé benefity (výhody)?



Otázka č. 20: Motivuje Vás jednání Vašeho nadřízeného?

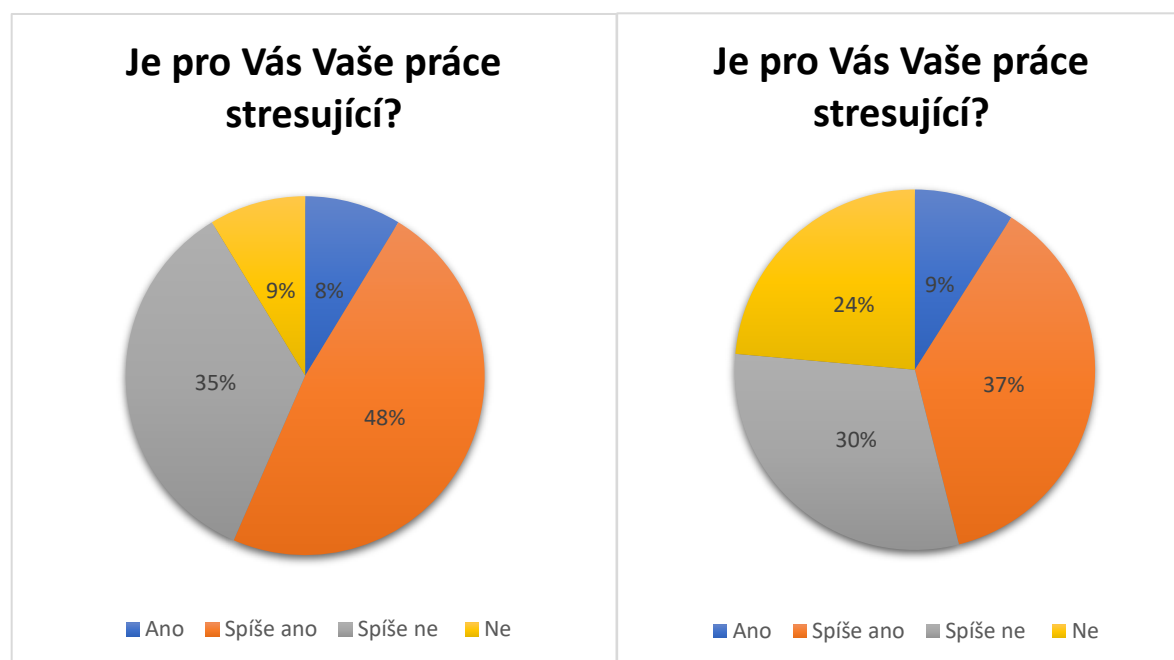


Otázka č. 21: Poskytuje společnost odborné školení?

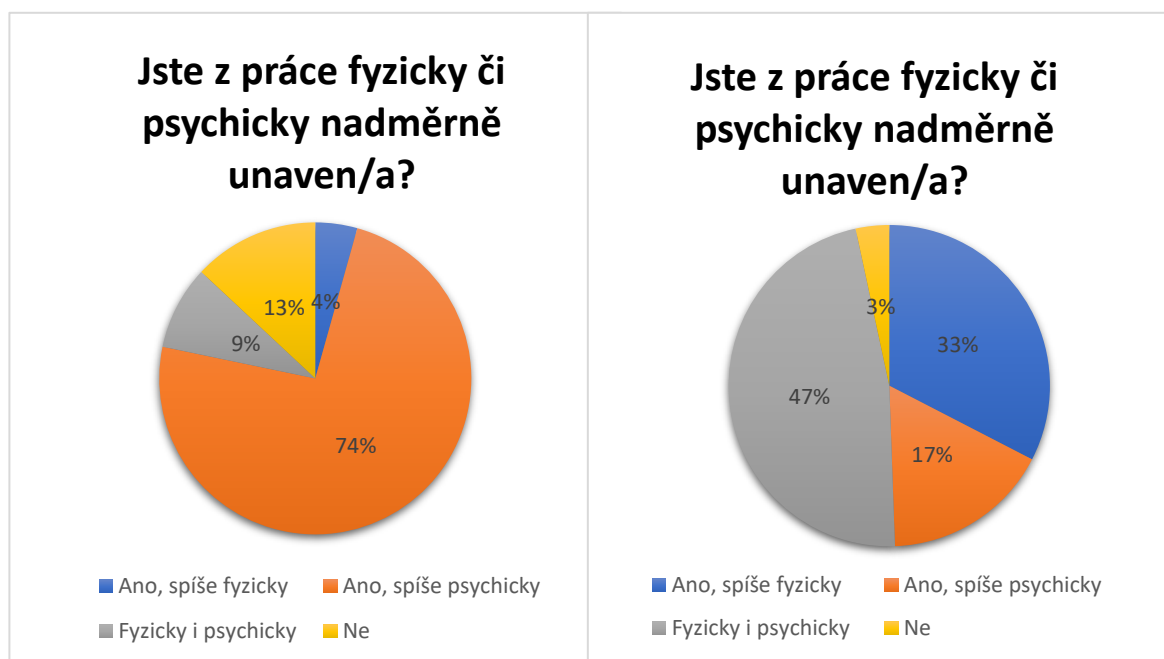


V případě, že jste označil/a ano, uveďte prosím jak často: 3x ročně, 2x ročně, 1 - 2x ročně, dle potřeby, nevím, nepravidelně, co 3 roky, nevím o nich, na žádném jsem nebyla zatím, dle norem

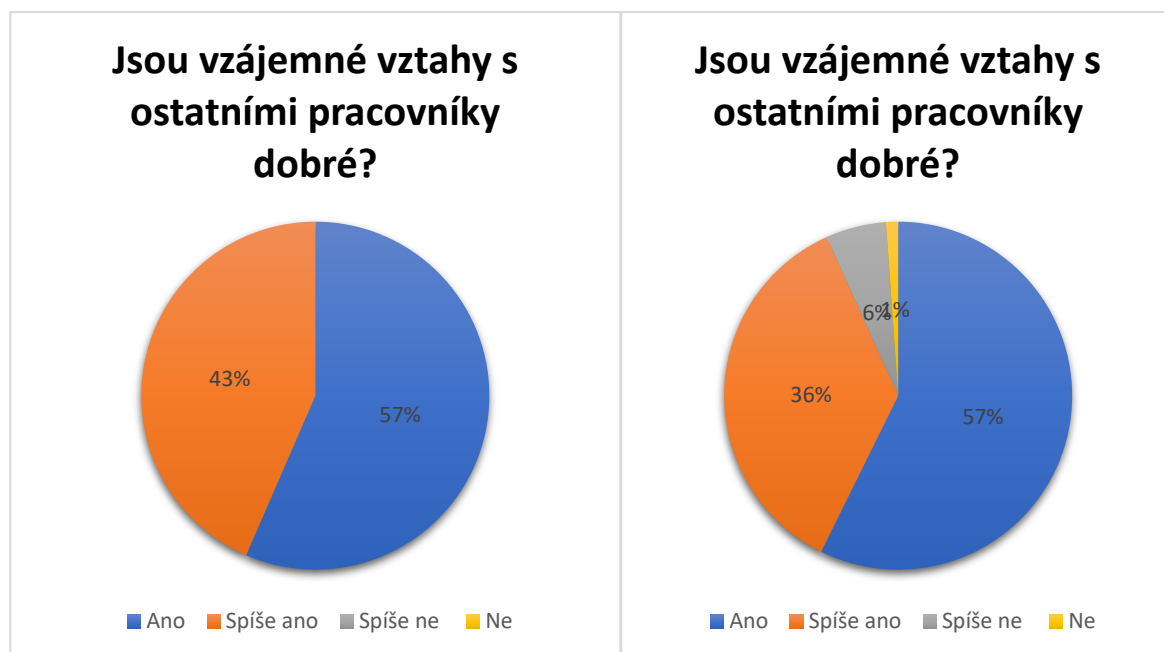
Otázka č. 22: Je pro Vás Vaše práce stresující?



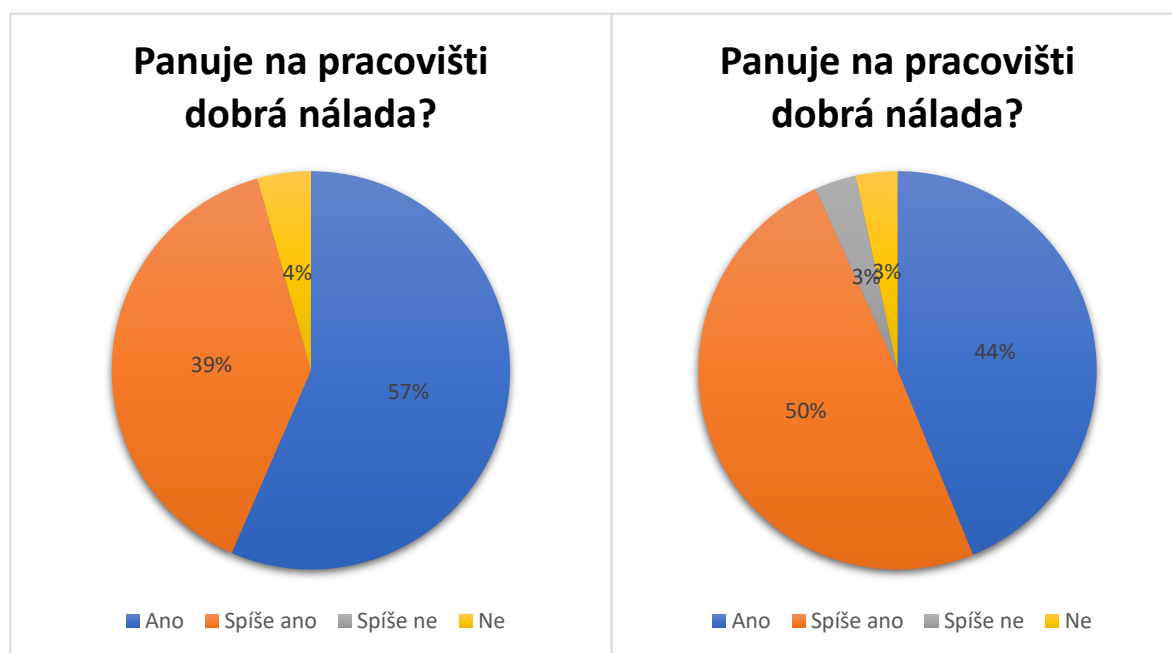
Otázka č. 23: Jste z práce fyzicky či psychicky nadměrně unaven/a?



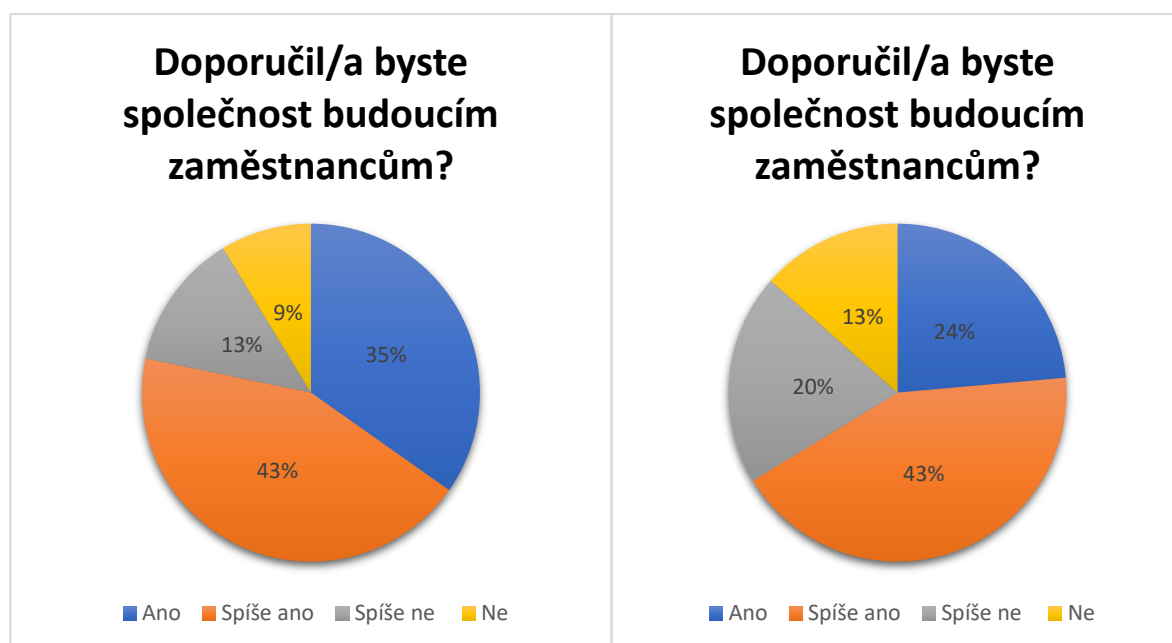
Otázka č. 24: Jsou vzájemné vztahy s ostatními pracovníky dobré?



Otázka č. 25: *Panuje na pracovišti dobrá nálada?*



Otázka č. 26: *Doporučil/a byste společnost budoucím zaměstnancům?*



V případě, že jste označil/a ne či spíše ne, uveďte prosím důvod: *Nízké finanční ohodnocení, chybí benefity, jsou i lepší společnosti, firma nemá dobré jméno v okolí, špatné vedení*